كل ما يجب معرفته عن



DAVID PENDLETON & ADRIAN FURNHAM

Arab group

كل ما يجب معرفته عن..

القيـــادة

حقوق الطبعة الإنجليزية

palgrave macmillan

English Edition Copyrights

Leadership: All You Need to Know
2nd edition

حقوق الطبعة العربية

عنوان الكتاب: القيادة..
كل ما يجب معرفته عن القيادة

تأليف: David Pendleton
Adrian Furnham

ترجمة: عاصم سيد

الطبعة الأولى

سنة النشر: 2019

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر -
القاهرة - مصر

Arab group

تليفون: (00202) 23490242
فاكس: (00202) 23490419
الموقع الإلكتروني www. arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
E-mail: elarabgroup@yahoo.com

بيندلتون، دافيد
كل ما ترغب في معرفته عن .. القيادة
/ تأليف: David Pendleton
@ Adrian Furnham ؛ ترجمة: عاصم سيد، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2019 - ط1
286 ص : 24x17 سم.
الترقيم الدولي : 978-977-722-149-8
1- القيادة
2- الشخصية
3- السلوك
أ- سيد، عاصم (مترجم)
ب- العنوان
ديوي: 158,4
رقم الإيداع : 2019/17463



كل ما يجب معرفته عن....

القيـــــادة

تأليف

David Pendleton

Adrian Furnham

ترجمة

عاصـم سيـد

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2019

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

مقدمة.. من السير رود ادينجتون

أهمية القيادة العظمى

تعد القيادة العظمى أمراً مهما في أي منظمة، بدءًا من أصغر قسم بها وصولا لمكتب المدير التنفيذي، فإنها الميزة التنافسية الأكثر أهمية التي يمكن أن تمتلكها أي شركة. وهذا ينطبق على المؤسسات بجميع أنواعها – السياسية والرياضية والحكومية والأعمال التجارية.

ولقد أمضى "ديفيد بيندليتون" و"أدريان فورنهام" معظم حياتهما في فهم ما الذي يجعل القادة يتبنون سلوكًا معينًا، وكيف يجعلهم أفضل في مهامهم القيادية الحاسمة، وقاموا بربط معرفتهم الأكاديمية بمفهوم القيادة بالنظرة الشاملة للممارسين، حول ما الذي يصلح أو لا يصلح في عالم الأعمال، ولقد رأيت شغفهم بهذا الموضوع عن قرب لمدة 25 عامًا عبر عدد من الشركات في آسيا وأوروبا وأستراليا، أما عبر الثقافات - فتتمتع القيادة العظمى بقواسم مشتركة أكثر من الاختلافات عندما ننتقل من مكان إلى آخر، وقد تم استخلاص المعرفة والحكمة الجماعية في هذا الكتاب "القيادة" كل ما تحتاج إلى معرفته" الذي يجمع بين رؤياهم الجماعية مع أمثلة عملية عديدة عبر القرون والتخصصات. ولقد حقق المؤلفان نجاحًا كبيرًا كمستشارين لشركات كبرى، نظرًا لأنهما يجمعان بين الرسائل الصعبة التي تأتي على هيئة آراء وتعليقات صريحة، مع الأفكار البناءة حول كيفية التحسن والنمو كقادة، فإن فهم نقاط القوة والضعف لديك كقائد هي الخطوة الأولى في رحلة النمو.

"هل يتم صنع وإعداد القادة أم أنهم يولدون كذلك؟" وهو سؤال غالباً ما يـتم طرحـه. فبغض النظر عن اعتقادك، فإنه يجب علينا جميعا أن نتطلع إلى أن نكـون الأفضـل في المهـام القيادية التي نختارها، وأنه يوجد الكثير أمامنا لنتعلمه؛ لذلك احتفظ بهذا الكتاب معك دائماً حيث أنه يحتوي على الكثير من الأفكار المفيدة والبناءة وستستمتع بقراءته.

يشغل السير "رود إيـدنجتون" حاليـاً منصـب رئـيس مجلـس إدارة جـي بي مورجـان في أستراليا ونيوزيلندا، وكان يدير سابقاً شركة الطيران كاثاي باسيفيك وأنسيت أستراليا والخطوط الجوية البريطانية، كما حصل على وسام الفروسية الفخـري في عـام *2005* مقابـل خدماتـه في مجال صناعة الطيران.

رود ادينجتون

ملبورن، أستراليا.

مقدمة الطبعة الثانية

هناك القليل من الأرثوذكسية في مجال القيادة، فقد أنشأ "ريتشارد باسكال" في جامعة أكسفورد خريطة للأدبيات المنشورة حول القيادة والإدارة من 1950 إلى 2000، حيث أُنشئت في البداية كمثال، ولكنها كانت تتضمن محتوى وعواقب مهمة. ونظرًا لوجود مقطع عرضي جيولوجي لأحد التلال، فقد رسمت الخريطة تصاعدا وهبوطا للأفكار، كما هو موضح في مجلات الأعمال والإدارة خلال هذه الفترة التي تبلغ 50 عامًا. وأوضحت الخريطة ثلاثة أنماط بشكل واضح..

النمط الأول: كان هناك اهتمام كبير بهذه الموضوعات منذ الثمانينيات (قبل عشر سنوات من ظهور الإنترنت)، وأن الإنترنت قد أحدث طفرة نمو ثانية.

النمط الثاني: أن هذه الأفكار تأتي وتذهب، إلا أنها تحدث تأثيرًا لفترة من الوقت، وتحدث موجة من النشاط البحثي، ومن ثم تختفي من الصحف، وقد تستمر في الممارسة ولكن ليس في العالم الأكاديمي.

النمط الثالث: أنه لم تكن هناك فكرة جديدة لتغيير قواعد اللعبة التي اجتاحت كل ما قبلها، فيمكن لنموذج جديد في العلوم أن يغير مجال الدراسة تمامًا، كما حدث عندما قام آينشتاين بثورة في الفيزياء في أوائل القرن العشرين، ولكن لم يحدث شيء من هذا القبيل في دراسة القيادة، وبالتالي، فإن التحدي هو مواكبة الهدف المستهدف باستمرار. وأطلق باسكال على خريطته "الأعمال العابرة 1950-2000".

فقد حاولت أنا و أدريان في الإصدار الأول من هذا الكتاب أن نركز على معرفة ما

هو مفتاح الحل. ولقد تجرأنا على وصفه بكل ما تحتاج إلى معرفته، لأن العناصر الأساسية في نظرنا قليلة، ومع ذلك، فإن هناك ثروة من الأفكار الجديدة والأبحاث الناشئة باستمرار في مجال القيادة، كما نعمل باستمرار على تطوير أفكارنا الخاصة؛ حيث ينضج ويتطور نهج الألوان الأساسية للقيادة.

يهدف الكتاب إلى متابعة التطورات الجديدة الرئيسة والتوسع والتحديث وإعادة التركيز كما هو مطلوب، وهكذا، فقد تم التوسع في بعض الفصول بشكل كبير (مثل الفصل الأول)، وتم وضع إضافات ضئيلة في بعض الفصول الأخرى (مثل الفصلين الثالث والسابع)، وقد أعيد التركيز على بعض الفصول الأخرى (مثل الفصل الرابع)، إلى جانب بعض الفصول الجديدة (مثل الثامن والتاسع).

ظهر تركيزنا في الطبعة الأولى على قيادة الفرق بدلاً من الأفراد، كتركيز جديد في البحث على القيادة: القيادة في صيغة الجمع، كنا سنكون فخورين إذا استطعنا أن ندعي أننا تسببنا في ظهور هذه الموجة الجديدة، لكننا لم نفعل ذلك. وإنما أدى روح العصر والمناخ الفكري لظهور هذه الموجة، نحن فقط قمنا برصدها مبكرًا وركزنا عليها. ومع ذلك، يسعدنا أن نشهد ظهورها ونعتقد أنه من المرجح أن تكون أكثر من مجرد بدعة، حيث أنها تقدم حلولاً لتعقيدات العالم المتزايدة والتوقعات المتغيرة للأشخاص الأذكياء في العمل، فإنه من غير المحتمل أن تتغير هذه التأثيرات السياقية، وهذا موضح في الأقسام الجديدة في الفصل الأول. ويحدونا الأمل في أن يثبت الإصدار الجديد أنه مفيد للقادة، أولئك الذين يتطلعون إلى القيادة والاستشاريين والأكاديميين المهتمين بالقيادة.

ديفيد بندلتون - أدريان فرنهام

لندن، المملكة المتحدة.

شكر وتقدير

قام العديد من الأصدقاء والزملاء والعملاء بمساعدتنا على تطوير هذه الأفكار بطرق عديدة مختلفة، حيث درسنا معًا في أكسفورد في أواخر السبعينات من القرن الماضي، وأيضاً تلقينا الدعم والتشجيع من قبل مشرفو الدكتوراه "مايكل آرجيل" و"جوس جاسبارس"، حيث حفزنا "مايكل" على إكمال أطروحاتنا، وجعل التعلم أمراً ممتعًا، وعمل على تنظيم وقتنا وتطوير مهاراتنا، وطور "جوس" فهمنا للنظرية والإحصاءات. فقد آمن كلاهما بنا.

ويود أدريان أن يعرب عن امتنانه وشكره للأستاذ "روبرت هوجان" الذي لطالما ألهمه خياله وذكائه وسخائه بالأفكار، كما يود أن يشكر فريق دعمه في البيت، وهم "أليسون" و"بنديكت" على مسامحته على بقائه لوقت طويل جداً في مكتبه للكتابة، وبالنسبة لديفيد فقط ساعده زملاؤه في إنوجي (الآن تسمى إن باور) على تطوير عناصر التمكين الخمسة للقيادة (الفصل الرابع): "جون كويل" و"تور فراكور" و"ايرين بلاند" و"آلان روبنسون".

وقد عمل الزملاء في شركة "إيدجكومب" للاستشارات مع نموذج الألوان الأساسية لسنوات، وساعد العديد منهم على تبادل الأفكار حول النهج الخاص بالفصل العاشر: "جون كويل" و"كريس مارشال" و"ميغان جوف" و"جو بيل" و"كلير رومانيس". كما علق الزملاء في كلية سعيد لإدارة الأعمال في جامعة أكسفورد على المسودات الأولية في الطبعة الأولى: "كاثرين بيشوب"، و"أليسون ماككواتر"، والبروفيسور "تيم موريس". ولقد كان العملاء متعاونين بشكل كبير، وأصبح العديد

منهم أصدقاء في وقت قصير، وتحديدًا "جون ريشتون" (الرئيس التنفيذي السابق لـ آهولد في أمستردام ورولز- رويس في المملكة المتحدة). من أهولد: "لاري بنجامين"، "كلاس ميديما" و"هانس هجن". ومن اي.سي.ايه في ستوكهولم: "إيسا جابرييل" و"كينيث هاجستين"، وأعطى هؤلاء التنفيذيون المشغولون وقتهم طواعية لقراءة ونقد المسودات الأولية، وتجاوزا الحد المعقول؛ حتى يكون هذا العمل مفيداً. لقد كلفوا وشاركوا في التصميم وشاركوا في دورات مبنية على هذه الأفكار وشجعوا ودعموا كتابة هذا الكتاب. وانتقل جميعهم الآن من هذه المراكز، ولكن يتم الأخذ بموروثاتهم هنا وفي أماكن أخرى.

وكان للأصدقاء أيضاً دور في هذا، فقد كان السير "رود ادينجتون" قائدًا بارزًا، وشجعني أنا وأدريان على الصعيد المهني والشخصي لأكثر من 20 عاما. والبروفيسور "ألستير أسكتلندا" (الرئيس التنفيذي السابق للخدمة الوطنية للتقييم السريري التابع لهيئة الصحة الوطنية)، و"ديفيد هاسلام" (الرئيس السابق للكلية الملكية للممارسين العامين، والرئيس السابق لمؤسسة الرابطة الطبية المهنية والمستشار المهني الوطني الحالي للجنة جودة الرعاية الطبية)، و"إليزابيث كوت تايلور" مديرة أقسام اتحاد بريستول للرعاية الصحية، جامعة بريستول. قام جميع هؤلاء الأشخاص بقراءة المسودات الأولية، وقدموا توجيهات وأراء لا تقدر بثمن وقدرا كبيرا من التشجيع، وقدم "بيتر ديربيشاير" العديد من التعليقات المدروسة، واشترك في نقاش موضوعي حول القضايا المطروحة.

وأخيراً، يشيد ديفيد بمساعدة ودعم وحب زوجته وزميلته جيني بندلتون (الملكة)، ويقول: إنها نموذج مثالي يحتذى به في كيفية التحدي وتقديم الدعم في وقت واحد، فقد دعمتني لأكون أكثر وضوحًا وأكثر موضوعية وانضباطًا لأقوم بهذا العمل، وتراوحت تعليقاتها حول البنية والمحتوى وعلامات الترقيم والنحو، فثقتها بي لا حدود لها ومهارتها المهنية مثالية.

المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

دائمًا ما تذهلنا القيادة والقادة، وهـذا أمـر غـير مفـاجئ؛ نظـراً للوضـع الـراهن لعالمنـا وعناوين الأخبار واستمرار عدم اليقين، وبيـنما نكتـب هـذه المقدمـة في الطبعـة الثانيـة مـن كتابنا، نلاحظ أننا نتجه نحو نهاية الأزمة الماليـة، ولكـن الأمـر لم ينتـه بعـد، فـلا يـزال الشرق الأوسط يعاني من الاضطراب ويهدد بانتشار هذا الاضطراب، وهناك جدل سياسي حـول قـادة الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة وأفريقيا وأماكن أخرى، ويبدو أننا نتفـق مـع التكنولوجيـا المدمرة التي يبدو أنها تغير الكثـير مـن الافتراضـات التـي نتخـذها بشـأن حياتنـا ومسـتقبلنا، فالقادة والقيادة حاضرون دائماً في وسائل الإعلام وفي أذهاننا بشكل يومي.

وبالنظر إلى الطبيعة العالمية للتغيير، فإننا نكتب هذا الكتاب في عام 2016، ولكـن كـان من الممكن أن نقوم بكتابته في ظـروف مماثلـة في أي وقـت عـلى مـدار المائـة عـام الماضـية، وبالنظر إلى النصف الثاني من القـرن العشريـن وبدايـة القـرن الحـادي والعشريـن، فقـد قـام العديد من دول الكتلة السوفياتية في الستينيات من القرن الماضي بالتظاهر، من أجل معاملـة أكثر ليبرالية والتي تم سحقها بعد ذلك مـن قبـل الاتحـاد السـوفييتي آنـذاك. وفي سـبعينيات القرن العشرين كانت هناك مشكلات كبـيرة في التضـخم في العديـد مـن الـدول الغربيـة، وفي ثمانينيات القرن العشرين عجز العديد من بلدان أمريكا اللاتينية عـن سـداد ديـونهم وكانـت هناك أزمة مدخرات وقروض (بناء المجتمع) في الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث قامت أكـثر من 700 من هذه المؤسسات بتصفية أعمالهم.

استمرت حـرب فيتنـام مـن عـام 1955 إلى عـام 1975، ولكنهـا تصـاعدت بشـكل كبـير خلال الستينيات، وتغير الـوعي العـام بعـدما قامـت وسـائل الإعـلام ببـث الحـرب لأول مـرة

في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت هناك عواقب عسكرية على التليفزيون ووسائل الإعـلام التي قامت ببث الحرب، وفي القرن الحـادي والعشريـن كانـت هنـاك اضـطرابات في أوكرانيـا وسوريا والعراق، وتوترات مستمرة في إسرائيل، أما بالنسبة للعلاقـات مـع إيـران فقـد بـدا أن هناك تغيراً، وكان النظام القديم في الشرق الأوسط يعاد تشكيله. ولقد أبلغـت التكنولوجيـات الجديدة العالم على مدار الـ 150 سنة الماضية بالتغيرات التي تحـدث في جميـع أنحـاء العـالم بطرق جديدة، حيث كانت الأحداث والتغيرات تبث بصـورة أقـرب إلى النـاس ولفتـت انتبـاه الكثير من الناس حول العـالم إلى مـا يحـدث حـولهم، وفي النصـف الثـاني مـن القـرن الحـادي والعشرين، أصبحت أجهزة الكمبيوتر أكثر انتشارًا، ومعها جاءت التكنولوجيا التي أوصـلتنا إلى حافة تغيير العالم إلى الأبد - الإنترنت. في الواقع، يعتقد الكثيرون أن وعـي الجمهـور في الشرق الأوسط تأثر كثيراً بما رأوه على الإنترنت ووسائل الإعلام العالمية، ودفعهم هذا بالمطالبة بتغيير الأنظمة القديمة والاستبدادية في انتفاضات عام 2011، مـثلما أثـرت اللوحـات الإعلانيـة عـلى أعمال الشغب العنصرية في واتس في لوس انجليس في الستينات.

واستمرت الحرب الكورية في أوائل الخمسـينات مـن 1950 إلى 1953، وكانـت هنـاك أزمـة السويس (1956)، وكانت التكنولوجيا المدمرة في ذلك الوقت هـي الفوائـد العرضـية منـذ بدايـة سباق الفضاء (تم إطلاق سبوتنك 1 في عام 1957)، وفي أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات مـن القرن العشرين حدث انهيار "وول ستريت"، وظهر التليفزيون ليغير حياتنا، وفي تسعينيات القـرن التاسع عشر تم تعريفنا بالراديو، وإمكانية التغطية الفورية للأحداث الكـبرى في العـالم. ونشـبت الحربان العالميتان (1914-1918 و1939-1939) خلال السنوات المائة الأخيرة، وكان هناك نزاعات حول العالم أدت إلى ظهور مؤسسات دولية مصممة لعمل منتدى للقيادة الدولية والدبلوماسـية، فقد شهدنا نشأة عصبة الأمم وزوالها وظهور الأمم المتحدة، وفي الأربعينات من القـرن العشريـن تم إنشاء صندوق النقد الدولي والبنك الدولي استجابة للكساد العظـيم والحـرب العالميـة الثانيـة كطريقـة لتعزيـز التعـاون النقـدي والاسـتقرار المـالي والنمـو الاقتصـادي لجميـع البلـدان، كـما

رأينا صعود الشيوعية في الاتحاد السوفييتي وأوروبا الشرقية وشاهدنا سقوطها بسقوط جدار برلين في عام 1989. فلقد شهدنا تغيرات اقتصادية عالمية، ويمكن القول: إن القرن التاسع عشر كان ملكًا لبريطانيا حيث حولت الإمبراطورية البريطانية أطالس العالم إلى اللون الوردي وساعدت في ازدهارها، في حين كان ينتمي القرن العشرون إلى الولايات المتحدة واليابان حيث أصبحوا الاقتصادات المهيمنة في جميع أنحاء العالم، ويبدو بالفعل أن القرن الحادي والعشرين يخص الصين، حيث حققت نموًا مزدوجًا استمر لسنوات عديدة - فقد تجاوز بالفعل اليابان ليصبح ثاني أكبر اقتصاد في العالم بحلول عام 2011، ويُعتقد أن الصين سوف تتفوق على الولايات المتحدة اقتصادياً في العقد المقبل أو نحو ذلك. إن التغيير الذي يحدث بكل مكان يجعل من الطبيعي أن يستمر افتتاننا بالقادة والقيادة بلا هوادة.

ونذكر في هذا الكتاب القيادة في مجالات أخرى بشكل واضح، ولكننا نشعر بالقلق حول قيادة المنظمات في القطاعين العام والخاص، فنحن نعرف الآن الكثير عن القيادة الفعالة وغير الفعالة من خلال مراقبة الأحداث من حولنا، وأيضاً نعرف الكثير عن الأبحاث المنهجية حول هذا الموضوع خلال المائة عام السابقة، وذكرنا الكثير في هذا الكتاب عن هذا البحث، وحددنا الحقائق الثابتة والمعممة التي يمكننا استخدامها كأساس للتصرف.

تعريفنا للقيادة هو: خلق الظروف المناسبة للازدهار بشكل فردي وجماعي من أجل تحقيق أهداف مهمة.. وبالتالي، قد يكون مصطلح "البستنة" هو تشبيه أفضل من الرياضات أو خوض حرب، فيجب أن يفهم البستانيون الظروف التي يعملون بها والعمل مع العناصر والنباتات لتهيئة الظروف للنمو المستدام، فالفرق بالطبع هو أنه في المنظمات لا يتعامل القادة مع النباتات، ولكن مع الناس الذين يريدون أن يكون لهم دور وكلمة في كيفية صنع القرارات، نحن لن نتفادى الجدل، ولكن سنعمل على حله حيثما أمكن من خلال الرجوع إلى دليل سليم بدلاً من التخمين.

الفصل الأول.. تكلمنا عن تأثير تاريخ البحوث على القيادة، مع التركيز بشكل كبير على القرنين العشرين والحادي والعشرين. وفي الطبعة الثانية تم تحديث سجل البحوث وتم تحديد الاتجاهات الناشئة في القرن الحادي والعشرين.

الفصل الثاني.. يوضح أن القيادة تحدث فرقا في أداء المنظمات، ويشرح الأدلة ضد هذا التأكيد قبل أن نعرض الدليل الساحق على ذلك، ونؤكد على عدد من الموضوعات حول القيادة الفعالة، التي سوف ندمجها فيما بعد في نماذج واقتراحات خاصة بنا.

الفصل الثالث..تناول نموذج بندلتون للألوان القيادة الأساسية: فهي وسائل بسيطة لوصف المجالات التي يجب على القادة العمل فيها والمهام التي يحتاجون إليها لتحقيقها، نحن نقدم النموذج كخريطة لمنطقة القيادة، حيث تظهر العلاقات المتبادلة بين المجالات الثلاثة.

الفصل الرابع.. يركز على مهمة القيادة التي تقع في صميم نموذج الألوان الأساسية: من حيث الموازنة وتنسيق المساهمات المطلوبة للقيادة الفعالة ونصف خمسة عوامل تمكينية تجعل المهمة أكثر نجاحًا.

الفصل الخامس.. يوضح أنه من الصعب للغاية، إن لم يكن من المستحيل، أن يكون أي فرد قائدًا كاملاً، هناك عدة أسباب وراء ذلك ذات تداعيات مهمة، حيث بدأ المتخصصون في التعلم والتطوير في المنظمات لسنوات طويلة على افتراض أن كل القيود يمكن أن تتحول إلى نقاط قوة، سنقدم عدة اقتراحات ونوصي بطريقة مختلفة في التفكير في المشكلة، وأنه قد يكون هناك حاجة للتوصل إلى حلول عملية، وكذلك إجراءات تنموية للعمل على حل أي قيود كبيرة.

الفصل السادس.. يتطرق إلى الآثار المترتبة على الفرق، حيث أنه في حين قد يكون من الصعب العثور على قادة فرديين كاملين، فإن الفرق تحتفظ بإمكانية العثور على قادة مكملين يظهرون القيادة الكاملة معاً، وسنصف عدة أمثلة لمثل هؤلاء القادة الذين أنشأوا فرق قيادة فعالة، والذين حققوا الكثير من النجاحات، وسنؤكد أننا "لسنا بحاجة إلى بطل

آخر": قائد يحاول أن يكون مكتملاً بمفرده، أولئك الذين يحاولون ذلك ربما يسعون إلى تحقيق القيادة المتوسطة أو المتواضعة.

وقد قمنا بإضافة فصل جديد في هذه الطبعة الثانية وهو الفصل التاسع حيث يتكلم عن القادة الذين يفشلون وينحرفون عن مسارهم، ولقد أثرنا هذا الموضوع من قبل في الفصل الثامن في الطبعة الأولى، ولكنه كان مجرد قسم صغير، ولكن الآن تم توسيعه وتطويره لإلقاء المزيد من الضوء على هذا الحدث الشائع، كما أضفنا قسم مخصص لموضوع التكيف والمرونة: كيف يمكن فهمه وتطويره، وبطبيعة الحال فإن هناك افتراضات رسمية حول القيادة يجب علينا التطرق لها، أول هذه الأمور هو أن القيادة الفعالة تعتمد بشكل كلي على الذكاء: إن القادة هم أكثر إدراكاً عن معظم الناس وأن القادة الأذكى يحققون نجاح أكبر. هذا هو موضوع الفصل السابع، وقد تكون النتائج مدهشة، لأن تأثير الذكاء على فعالية القيادة أضعف بكثير مما قد يتخيل معظمنا. وبالمثل.

هناك أيضاً تأثير الشخصية على القيادة. ويتوقع معظمنا أن يكون تأثير الشخصية على القيادة أقل من تأثير الذكاء، لكن العكس صحيح، كما سنرى في الفصل الثامن الذي يحتوي أيضًا على قسم جديد عن القادة الانطوائيين، وسوف نشير من وقت لآخر إلى السؤال الأقدم: هل يتم صنع القادة أم أنهم يولدون كذلك؟ الجواب لا لبس فيه: فكلتا الإجابتين صحيحتين لأسباب سوف نقوم بشرحها.

الفصل العاشر.. قمنا بوضع برنامج عمل على هيئة قصة تصف شخصية خيالية تواجه تحديات القيادة، والغرض منه هو استخلاص الدروس الأساسية في بقية الكتاب.

هذا الكتاب موجه للقادة في جميع نواحي الحياة، وعلى الرغم من ذلك فإننا نأمل أن يكون من ضمن هؤلاء القادة القراء الذين يقدمون المشورة والتدريب والتطوير والتعليم؛ بل هو أيضا لأولئك الذين يجب عليهم تقييم جودة القيادة في المنظمة: المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين والمستثمرين، ومن المحتمل أن يرغب بعض القراء بقراءة هذا الكتاب لأهداف مختلفة. وقد يرغب القادة وغير التنفيذيين والمستثمرين الذين يولون اهتمامًا

بمعرفة نهجنا في القيادة وآثاره في قراءة الفصل الثالث والرابع والخـامس والسـادس والعـاشر، حيث أن هذه الفصول هي الأكثر عملية وضماناَ، وسوف يتعـين عـلى أولئـك الـذين يعلمـون ويدربون إلى فهم الخلفيـة الـواردة في الفصـلين الأول والثـاني مـن أجـل مقارنـة منهجنـا مـع الآخرين، أما أولئك الذين لديهم المزيد من التوجهات النفسية سوف يتعـين علـيهم النظـر في الفصل السابع والثامن والتاسع، نحن نحاول أن يكون الكتاب مرغوبًا فكريًـا بـدون أن يكـون كتابًا أكاديميًّا في الأساس، ووفقـاً لـذلك فقـد تـم تقـديم مراجـع عديـدة، ونريـد أن نشـير إلى الأسباب التي تدعو إلى اتباع نهج معين للقيادة وليس مجرد تقديم اقتراحات عملية.

العنوان الأصـلي للكتـاب هـو "نحـن لسـنا بحاجـة إلى بطـل آخـر" حتـى نعكـس أحـد المفاهيم الأساسية المحددة فيه، ولكن أقنعنا ناشرنا بإعطائه عنوانه الحالي ليعكس نيتنـا في أن يكون مستندًا إلى الأدلة، وأن يكـون متماسـكًا مـن الناحيـة المفاهيميـة، ويكـون كتابًـا عمليًّـا بشكل كامل. إن الأدلة التي نستشهد بها في الكتاب تعتمد بشكل كبير على الأبحاث المنشورة، مع تفضيل الدراسات الأكبر والتحليلات التلوية لأعـمال أخـرى منشـورة، فهـذا الـنهج يحقـق أفضل استخدام لمعظم البيانـات، وسـوف نقـترح نمـاذج بسـيطة، ولكـن ليسـت تبسـيطية في محاولة لتكون متماسكة من الناحية النظرية، وبهذه الطريقـة سـنحاول أن نجعـل أفكارنـا لا تُنسى، وأن تكون أكثر قوة لاستشهادها بالأدلة المنشورة، والأهم مـن ذلـك كلـه أننـا سـنحاول استخلاص الآثار العملية لمقترحاتنا؛ بحيث يمكن لأفكارنا أن تحـدث تباينًـا إذا مـا تـم وضـعها موضع التنفيذ.

الفصل الأول

تاريـخ التفكير في القيادة

مقدمـة

موضوع القيادة هو موضوع مثير للجدل، فهناك من يرى أن موضوع القيادة أمر مبـالغ فيه إلى حد كبير، لدرجة أن يكون نجاح المنظمات مستمدًا على الأقل مـن الصـدفة، كـما هـو الحال من خلال الاسـتراتيجية أو الرؤيـة أو القيـادة، ويناقشـون محـاولات تعريـف خصـائص القادة العظماء التي تم إثبات أنها غير منطقية أو متناقضة، وأن الدروس العامة حول القيادة بعيدة المنال.. نحن نعتقد أن هـذه الحجـج قـد تكـون منطقيـة بعـض الشيء، لكنهـا لا تمثـل أغلبية أدلة الأبحاث؛ الأدلة التي أصبحت أكثر إقناعًا منذ الطبعة الأولى من هذا الكتاب.

كان الفلاسفة والمؤرخون والروائيون والصحفيون دائمًـا مهتمـين بمـا يجعـل القائـد عظـيمًا (وفاشلا): ما هي خصائصه الفريدة، ونقاط قوته، ونقـاط ضـعفه المقبولـة، والنقـاط الشـاذة؛ ومـا الـذي يـؤدي إلى زوال الـنعم التـي ينعمـون بهـا، أو ينسـون، أو يحصـلون عـلى انتبـاه الجميع والشهرة طوال الوقت؟.. هل السبب ظروف خاصة، تأتي الأزمات بـأنواع معينـة مـن

القـادة المناسـبين فقـط لهـذا الموقـف؟ وبالتأكيـد فـإن دراسـة القـادة والمـنظمات والـدول والإمبراطوريات تحتاج إلى تحديثات متكررة، حيـث أن أبطـال البارحـة أصبحوا محـل جـدل اليوم وحرج الغد.

يمتلئ تاريخ العالم بأمثلة للقادة في وقت الأزمات التي يكون فيها القائد ضعيفًا في وقت الاستقرار، والعكس صحيح، فتاريخ المنظمات يقدم أمثلـة لقـادة الأعـمال الـذين هـم ضحايا مبدأ بيتر (يتم ترقيتهم حتى يصلو إلى مناصب تنعدم فيها كفـائتهم)، وبالتـالي، فـإن تخطـيط التعاقب للقادة يبدو منطقيًا بالفعل، بالنظر لتغير الظروف في كثير من الأحيـان؟ مفتـاح كـل هذه المعضلات هي واحدة من أقدم الأسئلة على الإطلاق: هل القادة يولدون بالفطرة بـبعض التغيرات الجينية، أم أصبحو قادة من خلال الصدفة أو الـتعلم أو الظـروف؟.. بعـد العديـد مـن الأبحاث والدراسات، أصبحنا نعرف الكثير حول القيادة؛ فهناك أدلة تجيب عـلى العديـد مـن الأسئلة مثل: ما هي القيـادة؟.. هـل القيـادة مهمـة؟.. كيـف يـتم اختيـار القـادة؟.. مـن هـو الشخص المحتمل ليصبح قائدًا؟.. لماذا يفشل القادة؟.. كيف يبنـي القـادة فـرق فعالـة؟ ومـا شابه ذلك.

وهذا الفصل يوضح العديد من المحاولات لدراسة القيادة على مر الزمان، وتوضيح قصة ناشئة على أساسها يمكننا البدء في فهم القيادة بشكل مختلـف، سيتضـمن أيضًـا هـذا الفصـل قسمًا حول المتابعين والأتباع، وهو الموضوع الذي بات يلفت الانتباه بشكل أقوى منذ الطبعة الأولى من هذا الكتاب.

وجهات نظر حول القيادة

يتم دراسة القيادة دائما من خلال عدسة مناهج وتخصصـات مختلفـة. يضـع كـل منهـا نظرياته الخاصة ونماذجه ومصطلحاته، ولكل منها طريقة مختلفة لإجراء التحليلات وتجميـع بيانات مختلفـة، سـوف ينظـر المـؤرخ وكاتـب السـيرة إلى القيـادة بشـكل مختلـف نوعًـا مـا عــن الطبيــب الــنفسي، ناهيــك عــن الكاتــب الإدراي، الــذي يبحــث ويــفسر البيانــات بشكل مختلف؛ حيث يركز على أسباب مختلفـة، ويقـدم تفسـيرات مختلفـة؛ حتـى في إطـار النظرية الواحدة هناك اختلافات دراماتيكية، لا يعد ذلك إقرار بفضل واحد على الآخر، ولكن

أكثر منه الإشارة إلى تعقيد الموضوع والطرق المختلفة لجعل القيادة أمـرًا ذو مغـزى، فعلـماء النفس من مختلف التخصصات الفرعية يفكرون بطرق متعددة في القيادة، وتتقـارب أرائهـم على نطاق واسع في ثلاث فئات، هي كيف ينشأ القادة، ومن هم، وماذا يفعلون ؟.

1- كيف ينشأ القادة.

أ - نهج السيرة الذاتية.. كتب المحللون النفسيون الجدد عن قادة مشهورين، مثـل: "لـوثر كينغ" و"غاندي"، كما كان هناك مقالات رائعة بشأن الطغاة المشهورين الذين غالبًا مـا يجذبون اهتمام القراء، فالسيرة النفسية هي تحليـل نـفسي للقـوى الواعيـة واللاواعيـة التي تشكل حياة الفرد، فمعظـم القـادة هـم شخصيات معقـدة، لـديهم في كثـير مـن الأحيان الدافع الهائل والمثابرة، ويتغلبون على الشدائد والـرفض، وغالبـاً مـا يركـز نهـج السيرة الذاتية على القادة المتوفين، ويمكن تقديم وجهات نظر جديـدة ومتـبصرة حـول دوافعهم ومحركاتهم. لا ينبغي الخلط بين هذا النهج وبين نهج السـيرة الذاتيـة، حيـث يسعى القادة إلى التأثير على كيفية تقديرهم وتذكرهم؛ لتحديد مكانهم في التاريخ قبل أن يفعل الآخرون ذلك من أجلهم.

ب- النهج التربوي أو التنموي.. ما الذي يكوِّن القائد؟..ما هي الخبرات التعليميـة، الرسـمية منها وغير الرسمية، التي ساعدت في تكوينهم؟.. كيف، ومتى، ولماذا قام القادة بتطـوير معتقداتهم ومهاراتهم ومعارفهم ومحفزاتهم ومحركاتهم؟.. يتعلـق هـذا الـنهج بمسـألة تدريب وتطوير قادة المستقبل، ويركز هذا النهج أيضًا حول تطوير القادة في كثـير مـن الأحيان على مجموعة موهوبة أو عالية الإمكانات، ويعالج مسـألة: مـن هـم القـابلون للتدريب؟.. هل يمكن تعليم الأفراد لكي يكونوا قادة جيدين أو أفضل، وإذا كـان الأمـر كذلك، فكيف يتم ذلك؟.. يسعى هذا النهج إلى تحديد كل مـن الشروط المسـبقة ذات الأهمية المنخفضة والمثلى للقيادة الجيدة، التي يمكن للأنشطة الإنمائية أن تعمـل عـلى تحويلها إلى إمكانات القيادة المحققة بالكامل.

ج- النهج البيئي.. نحن نشكل بيئتنا، وبعـد ذلـك تشـكلنا هـي، عـلى حـد قـول "ونسـتون

تشرشل" في البرلمان البريطاني، وكثيرًا ما يرسل القادة إشارات متألقة وغير مقصودة عن الكيفية التي يريدون أن يتم النظر إليهم بها، من خلال القرارات التي يتخذونها بشأن تصميم ووظيفة المباني التي يسكنونها، وكثيراً ماتتجلى الثقافات التنظيمية من خلال إشارات، مثل: موقع مكتب المدير التنفيذي، واختلاف حجم المكاتب، والأثاث الخاص به، وسهولة أو صعوبة الوصول إلى الجناح التنفيذي؛ حتى تصميم الأثاث فهو يؤثر على السلوك في المكتب، وتميل المحادثات التي تتم عبر المكاتب إلى أن تكون رسمية أكثر من تلك الأماكن التي يكون بها وسائل راحة، ويقوم القادة بإنشاء وتعديل البيئات الجسدية ذات العواقب النفسية والثقافية، مما يخلق نظائر مادية لأسلوب قيادتهم ونهجهم.

2- من هم القادة..

أ - نهج الشخصية.. ربما يكون هذا النهج الأكثر شهرة، في حين أن بعض الكُتَّاب أدرجوا القدرة والقيم في هذا النهج، وركز أغلبهم على سمات الشخصية، بهدف اكتشاف تلك السمات في القادة الناجحين جدًا، الذين يشرحون طريق نجاحهم، وتبحث أفضل الدراسات في السمات في البيانات الطولية، بحيث يمكن للمرء أن يفصل السبب من العلاقة، ولكن بشكل أكثر شيوعًا، وهذه الدراسات تكون مرتبطة ببعضها، ويمكن أن تستنتج فقط السببية، وهذا النهج شهد إحياءً كبيراً منذ الثمانينيات، بسبب تطور نموذج ما يسمى "فايف فاكتور" (العوامل الخمسة) الذي أظهر الآن ارتباطًا كبيرًا بين ظهور القيادة وفعاليتها، كما سنرى في الفصول التالية.

ب- النهج السريري.. لقد أبدى علماء النفس والأطباء النفسيون والمحللون النفسيون اهتمامًا بالجانب غير السوي المضطرب من القادة الذي يصاحب مهاراتهم وعزمهم وكثيرًا ما يسهم في قيادتهم، يُعرف العديد من لديهم اضطرابات حادة ومزمنة، والتي غالبًا ما تستغل لتحقيق غاياتهم الخاصة بالمرضى النفسيين والنرجسيين، وأصحاب الهوس الاكتئابي ليسوا نادرين جدًا، فمن خلال تعريف واحد للأشخاص غير العاديين (أي التعريف الإحصائي) كل القادة غير عاديين، لأنهم

استثنائيون.. السؤال عن النهج السريري هـو كيـف سـاعدت مشـاكلهم وتحـدياتهم في رحلتهم إلى القمة وخبراتهم حين وصولهم إليها.

ج- النهج التطوري.. قيل: إن القادة يميلون إلى أن يكونوا أكثر طولا ووسـامة، وأكـثر لياقـة من الشخص العادي في مرحلة من حياتهم، فعلماء النفس المعـاصرون الـذين ينظـرون إلى حيوانات أخرى، وإلى ماضينا البدائي قد لاحظوا بأن القادة كانوا دائمًا يميلـون إلى أن يكونوا أقويـاء، وذوي لياقـة بدنيـة عاليـة، ومتفـائلين، ومـراوغين، ويخشـون الخصـوم، وينالوا إعجاب المتابعين، أما علماء الأنثروبولوجيا الفيزيائيـة قـد لاحظـوا شـكل القـادة الناجحين، في حين أننا يمكن أن ننظر جميعا إلى استثناءات صغيرة من القاعـدة مثـل أن يكون القائد بدين أو أصلع، فإنه من الواضح من خلال الساسة المنتخبين، ومن الرؤساء التنفيذيين في الشركات الكبرى يكونون في العادة أكثر طولا، وأكثر جاذبية مـن الشـخص العـادي في عمـرهم، فعـلى سـبيل المثـال، الانتخابـات الرئاسـية الأمريكيـة في عصر التلفزيون، لاحظنا فوز المرشح الأطول مؤكدًا على فكرة "الوجود القوي".

3- ماذا يفعل القادة..

أ - النهج الإدراكي.. يدور هذا النهج حول التفكير، وبالتالي ينطـوي عـلى الإدراك، ومعالجـة المعلومات والفهم والمعرفة، وأحيانا الإبداع. إحدى السمات الأساسية للقيادة هي صنع القرار. يهتم علماء النفس الإدراكي بجميع جوانب صنع القرار بداية من اتخاذ القرارت في ظل حالات عدم اليقين إلى اتخاذ القـرارات وسـط مجموعـات. كيـف يتخـذ القـادة القرارات، مثل: التوظيف أو الطرد من العمل، الشراء أم البيع، التقدم أو التراجـع؟ هـل يتشـاورون مـع الآخـرين أو يتخـذون القـرارات بمفـردهم؟ هـل يتـأذون أم يتصرفـون بطريقة اندفاعية؟ ما نوع البيانات التي يطلبونها قبل أن يتخذوا القـرار ؟ والأهـم مـن ذلك هو.. هل يتخذ القادة قرارات أفضل من أتبـاعهم، ويسـاهمون في اتخـاذ قـرارات عالية الجودة ساعدت في بروزهم كقادة؟

ب- النهج الأيديولوجي.. يُطلق عليه في بعض الأحيان النهج الأخلاقي، ينظر إلى التأثير الذي كان القادة قادرين على امتلاكه في الغالب، من خلال قوة بروزهم، وطريقة توصيلهم للرسالة بالنظر تاريخيًا، بعض من أكثر القادة الخالدين والأقوياء بروزًا من خلال أهداف أخلاقية بسيطة، ولكنها كانت جذابة. لم يسع الكثيرون إلى الزعامة نفسها، لكنهم فرضت نفسها عليهم – والسؤال هنا هو.. كيف فعلوا ذلك؟ أحد أفضل الأمثلة من القرن العشرين كان "مارتن لوثر كينج"، الذي كان خطابه قويًّا جدًا، ورسالته واضحة ومباشرة إلى حد أن الملايين اقتنعوا باتباع تعاليمه وقضيته، وتم اتباع كينج في التقليد السلمي لغاندي منذ عدة عقود، وكلاهما ماتا من أجل قضيتهم، ولكن تأثيرهم كان أسطوريًّا.

ج- النهج الاجتماعي.. لا يمكن لأي قائد أن ينجح بدون أتباع، فالقادة يمنحون الإحساس بالهوية والمهمة. عليه أن يبني ويحافظ على الروح المعنوية في الفريق، حيث يعد هذا عمل اجتماعي مكثف. ويركز النهج الاجتماعي على ما هو بين الشخصيات بدلاً من النهج الشخصي الداخلي بالنسبة للقيادة، ويسعى لفهم كيف يمكن للقوى الاجتماعية أن تخلق وتوجه وتعزل القادة في الوقت المناسب. في هذا النهج، تعد قدرات القادة على التأثير والإقناع من الأمور المركزية والمراقبة من كثب.

د- نهج العمل.. ركزت العديد من دراسات القيادة على قادة الأعمال: كيف ارتقو في منظماتهم، وكيف غيروا البنية وسير العمليات ليس فقط لتعزيز سلطتهم؛ ولكن لتحقيق نتائج عظيمة.. هذا هوعلم النفس التنظيمي للقادة الذين ينظرون إلى تفاعل القادة مع زملائهم، ووسائل الإعلام وعملائهم، ولكن الأهم من ذلك مع الآخرين الذين يعملون في نفس المنظمة. ينظر هذا النهج في الهيكل التنظيمي وكيف أن القادة في القطاعات المختلفة (على سبيل المثال، التصنيع، الخدمات، الخدمات المصرفية) قد يختلفون في الأسلوب والمزاج والنتائج.

مهما كان الانضباط النفسي إلا أن هناك خمسة مواضيع يبدو أنها بين أمور أخرى

(الجدول 1.1). في القسم التالي نوضح كيف ظهرت الموضوعات المختلفة بمرور الوقت، والحالة الحالية لدراسة القيادة التي نسعى لإظهارها.

الجدول 1.1 خمسة مواضيع متكررة في دراسة القيادة

الموضوع	وحدة التحليلات	المتغيرات ذات الاهتمام
القادة	القادة الأفراد	قدراتهم، سماتهم الشخصية، معتقداتهم وسلوكهم وقيمهم، ثقافتهم وحالتهم الصحية
المرؤوسون	المساعدون، الفرق، المنظمات، الأتباع.	التأثير المتبادل بين القادة والأتباع. احتياجاتهم وظروفهم. القوة التي يستثمرونها في القادة ولماذا.
القوة والتأثير	مهامهم في المنظمة ومناصبهم	استراتيجيات التأثير، كيف يكتسب القادة القوة. الاستراتيجيات
الموقف	البيئة أو الإطار الذي يظهر فيه القادة وكيف ينجحون أو يفشلون	الموقف يؤثر على سلوكيات القادة، العوامل التي تحدد المواقف المرغوبة وما هي السوابق والنتائج
ظهور القائد مقابل التأثير	الأفراد /أو المجموعات	الطريق إلى قيادة الأفراد أو المجموعات؛ فعاليتها في المكتب؛ المقاييس التي يمكن من خلال الحكم عليهم

تاريخ نظرية القيادة

زاد الاهتمام حول دراسة القيادة بعد صراعات كبيرة، مثل: الحربين العالميتين الأولى والثانية، واختلف القادة الكبار بشكل كبير في مناهجهم، وبالرغم من ذلك، لا يبدو أن أسلوب القيادة الفردية فعال في جميع السياقات، فعلى الصعيد السياسي، شهد القرن العشرون وحشية هتلر وستالين، فضلاً عن القيادة السلمية لغاندي، وبالحديث عن المنظمات، كان هناك وسطاء ناجحون ولامركزيون، واقتصاديون واستراتيجيون ، ومراقبون ومعاونون، ومع ذلك.. هناك وجهة نظر منتشرة بأن القيادة تؤثر على كل جانب

من جوانب الأداء التنظيمي، وأن القادة الذين يقفون في اختبار الزمن يلقون بظلال كبيرة على أعضاء الفريق، ويُقال: إن الكثير من أعضاء المنظمة يقعون تحت ظل القائد، ليحملون طباعه الشخصية.

قبل القرن العشرين

منذ عام 380 قبل الميلاد، ناقش أفلاطون في كتابه "ريبابلك" أي الجمهورية، بأن أولئك الذين يتناسبون مع القيادة هم الذين لديهم أكبر قدر من المعرفة، لقد كانوا ملوك الفلاسفة، وساعدت مساهماتهم في أن يكونو ذو فعالية، وشملت هذه المساهمات الحكمة.. والصدق.. والعدالة.. واللباقة.. وحب التعلم، وبعد حوالي 1900 سنة من هذه النظرة "الكلاسيكية" للقيادة، وصف ميكيافيللي، في كتابه "ذا برنس" أو الأمير سنة (1513)، القادة بأنهم أقل طيبة، لافتًا إلى أن المظاهر كانت ذات أهمية، ويجب على القادة أن يكونوا متعاطفين وذوي نزاهة عظيمة، بينما تكون قلوبهم أكثر قساوة، فقد كان هدفهم الأول هو اكتساب التأييد والحفاظ على مناصبهم كقادة.

ومن المثير للدهشة أن الإغريق القدماء هم الذين اخترعوا الشكل الدرامي الذي استخدم فيما بعد "الشخصية المظهرية"، وهو قناع كان يتم ارتدائه ليخلق مظهرًا ظاهريًا، قد يكذب حقيقة داخلية للشخص، لكن قيل عن ملوك الفلاسفة بأنهم صادقون مع أنفسهم: حكماء جدًا حسب ما رآه أفلاطون، وقد أثارت نظريات مكيافيلي "حول القناع"، واقترحت استخدامه كذريعة أو غطاء للحقيقة، على النقيض من النظريات الحالية التي تؤكد على الأصالة الخاصة به.

القيادة في القرن العشرين

هناك ست مراحل متميزة في تاريخ التفكير حول القادة في القرن العشرين، لقد أضاف علماء من تخصصات مختلفة جدًا - من التاريخ والعلوم السياسية إلى علم النفس وعلم الاجتماع – ميولهم الخاصة لمحاولة فهم ديناميكيات القيادة (الجدول 2.1).. سنصف هذه المقاربات بمزيد من التفصيل أدناه.. ولكن خلال هذه المراحل من دراسات القيادة،

ظهر اتجاه واضح يمكن من خلاله مقارنته بالنماذج القديمة للقيادة مع نموذج طارئ أو جديد، وقد عكس هذا التغيير تغييرًا في المجتمعات الغربية.

الجدول 2.1 مراحل تطور التفكير في القيادة خلال القرن العشرين

الفترة	النهج	الأفكار البارزة
1920s	نظرية السمات	يمكن فهم القيادة من خلال تحديد الخصائص والسمات المميزة للقادة العظماء
1950s	نظرية الأسلوب	يمكن تفسير وتطوير فعالية القيادة من خلال تحديد الأنماط والسلوكيات المناسبة
1960s	نظرية الاحتمالات	تحدث القيادة في سياق، وتمارس بشكل مختلف تبعا لكل حالة: وبالتالي تسمى بـ "القيادة الظرفية"
1970s	نظرية الكاريزمية	تهتم القيادة بالسلوك الكاريزمي لدى القادة وقدرتهم على تحويل المنظمة
1980s	القيادة الجديدة/النظرية الكاريزمية الجديدة	القيادة والإدارة أمران مختلفان. يتطلب القادة التركيز التحويلي الذي يشمل مجموعة من الخصائص والسلوكيات بالإضافة إلى الكاريزما
1990s	المناهج الناشئة (أ) القيادة الاستراتيجية (ب) القيادة ذات التغيير	(أ) فهم القيادة من خلال استراتيجية اتخاذ القرار (ب) ترتبط القيادة بشكل قوي بإدارة التغيير. من الأفضل فهم سلوكيات القادة في سياق إحداث التغيير

في النموذج القديم القائم على الامتثال، قام كبار القادة بوضع استراتيجية وخطط عديدة، وقام مديرو أو عمال خط المواجهة المبتدئون بتطبيق هذه الخطط. كان نهج القيادة يعتمد على امتثال أولئك الذين كانوا أكثر شبابًا وإيمانهم بسلطة كبار السن أو قبولهم لها. إن النمط الناشئ مختلف ويتسق مع مجتمع أكثر مساواة في القرن الواحد والعشرين، وموجود في الدول الأكثر ازدهارًا. ويستند إلى المشاركة وبناء الالتزام بين جميع المشاركين في المشروع، ويمكن ملاحظة الاختلافات من خلال النقاط التالية:

- التخطيط، وتخصيص المسؤولية، والسيطرة أفسح المجال أمام الرؤيـة، مـما أدى إلى خلـق حالة من المواءمة والتحفيز.
- خلق الروتين والاحتفاظ بالسلطة، وخلق الامتثـال أفسـح المجـال لتبنـي التغيـير، وتمكـين الآخرين وتعزيز الالتزام.
- العقلانية المنفصلة للقـادة البعيـدين المؤكـدين للالتزامـات التعاقديـة، أفسـحت المجـال لمشاركة القائد، واستخدام المشاعر والحدس والسعي إلى بذل جهد تقديري.

تتمثـل الصـورة الناشـئة، الموضـحة أدنـاه، في القـادة الـذين يسـعون إلى العمـل مـع موظفيهم: تهيئة الظروف التي فيها يحب الناس العمل، ونتيجة لذلك، يختار هؤلاء الأشخاص العمل بجدية، وبفعالية أكبر. يتناقض هذا بشكل جيد مع النموذج القديم الـذي يعمـل فيـه الموظفون مع رئيسهم الذي يسيطر عليهم.

هناك اتجاه واضح للأفكار حـول القيـادة، وعليـه كانـت المجتمعـات في بـدايات القـرن العشرين في معظم الدول الصناعية تتسـم بالتسلسـل الهرمـي بشـكل واضـح، وكانـت هنـاك تفاوتات كبيرة بين أولئك الذين ينظر إليهم باعتبارهم مؤهلين للحكم، أصحاب الأدوار المهمة، والريـادة، والإدارة، أمـا أصـحاب المكانـة المتواضـعة في المجتمـع دعمـوا توقعـات خضـوعهم للسيطرة. من غير المستغرب أن تعكس الأفكـار حـول القيـادة في ذلـك الوقـت نظـرة عالميـة مشابهة للسلطة والطاعة. وبحلول نهاية القرن العشرين، انعكست التوقعات تمامًا، وظهـرت توقعات جديدة قوية حول الانخراط، والاتفاق، والمشـاركة، ومشـاطرة القيـادة. وصـفنا هـذه العملية بأنها دمقرطة القيادة.

الإدارة العلمية ونظرية السمات

في أوائل القرن العشرين، بعد أكثر مـن قـرن مـن بـدء الثـورة الصـناعية، كـان تـأثير العلوم والهندسة هائلاً، بدت مبادئه وتطبيقاته بـلا حـدود، ووضـع المهنـدس "فريـدريك وينسلو تايلور" نظرية "الإدارة العلمية" للشركـات، وفي كثـير مـن النـواحي، كانـت هـذه نظرية القيادة التي ينظر فيها إلى الناس (العمال) ببساطة كوحدات اقتصادية، حيث يـتم

اختيارهم وتدريبهم على عملهم، وتحفيزهم على الأداء الجيد، وإداراتهم باحترافية، ومع ذلك، كان العمال، وفقًا "لتايلور"، غير قادرين على فهم ما كانوا يفعلونه، ولهذا كان على (المدير/القادة) أن يكونوا فعالين، وأن يضطروا إلى إنفاذ قراراتهم ومقارباتهم، ربما يكون من المفهوم أن الإضرابات لم تكن شائعة عند تقديم أفكار "تايلور" عن الإدارة.

ونظرية "تايلور" تدور حول السلوك الإداري، تم إدراجها هنا كنظرية القيادة، لأنها تنطوي على المواقف وقيم الأفراد، وكيف سيتم قيادتهم، وقد أصبحت أساسًا لحركة الكفاءة الصناعية، التي لا يزال من الممكن رؤيتها اليوم في العديد من جوانب إعادة هيكلة الأعمال، كنظرية قيادية، لم تعتمد على أو تصف سمات أخرى غير الذكاء (من جانب المديرين)، والافتقار إليه (من جانب العمال)، إن تايلور لم يكن صديقًا للنقابات، التي كان يعتبرها غير ذات صلة؛ بل كان مهتمًا بالواجبات والالتزامات والكفاءة والإنفاذ بدلاً من أي قواعد قيادة إنسانية أو مساواة، وتعتمد أفكاره على الامتثال، سواء المعطى أو المفروض.

بدأ علماء النفس في وقت لاحق في وضع نظرية تدور حول أن الأفراد ولدوا بصفات أو سمات معينة، ووفقًا لنظرية السمات، بدأت خصائص معينة في الارتباط مع القيادة الفعالة، ومع ذلك، في سلسلة من المراجعات المؤثرة، ذكر "ستوجديل" (1948) عدم وجود علاقة واضحة ومتسقة بين السمات الفردية والقيادة الناجحة، وشجع الباحثين على استكشاف نظريات بديلة.

من جهة أخرى تم توجيه الانتقادات لنظرية السمات، لعدم قدرتها على الاتفاق أو تحديد قائمة محددة من سمات القيادة، ولفشلها في مراعاة سلوك الأتباع أو المواقف المعقدة التي يواجهها القادة، وفي الآونة الأخيرة كان هناك اهتمام متجدد في نظرية السمات (انظر هوجان وكايزر، ما نعرفه عن القيادة؛ مراجعة علم النفس العام، 2005، 9، 169-80) بسبب زيادة الوضوح حول الشخصية التي جلبها نموذج العوامل الخمسة للشخصية لهذا الموضوع. سيتم تغطية هذا في الفصلين الثامن والتاسع اللاحقين.. ومع ذلك تعثر العمل بنظرية السمات في وقت مبكر وانتهت في نهاية المطاف لأسباب مختلفة، منها:

أولاً: توصل باحثون مختلفون إلى قوائم مختلفة من سمات القيادة الأساسية، وشملت بعض الخصائص المادية، وغيرها من العوامل الخلفية الاجتماعية، في حين تجاهلها الآخرون، مما أدى إلى حالة من الارتباك والنزاع.

ثانيًا: لم تكن قوائم (السمات/الخصائص) هذه مرتبة حسب الأهمية، ولم يكن من الواضح كيف ترتبط هذه السمات ببعضها البعض.

ثالثًا: لم يكن من الواضح ما إذا كانت هذه السمات ضرورية وكافية، أم ضرورية فقط.

رابعًا: كان نهج السمات أساسيًا بأثر رجعي ولم يكن من الواضح ما إذا كانت السمات "تسببت" بطريقة ما في جعل الشخص قائدًا أم نتيجة لأسلوبه القيادي وخبرته.

خامسًا: تجاهل نهج السمات دور جميع العوامل الاجتماعية الأخرى (الفرق، المنظمات، إلخ..) في تجربة القائد، وبالتالي كان النهج غير كامل.

ساعدت نظرية السمات على ظهور دراسات حول سلوكيات وأنماط القادة، في محاولة لتحديد الأسلوب "الأفضل" أو الأكثر فعالية، ومع ذلك، ظهرت أيضًا أمثلة على نجاح القادة، على الرغم من وجود ما يسمى بأساليب "أقل رغبة"، وقد أدت محدودية النظريات السلوكية أو النمطية إلى وجهات نظر مفادها أن أسلوب القيادة في حد ذاته يؤدي إلى فعالية القادة، ولكن قدرتهم على تكييف أسلوبهم مع احتياجات أتباعهم. وقد أدى هذا بدوره إلى تحليل الأوضاع الظرفية للقيادة، مع الأخذ في الاعتبار ليس فقط المتابعون ولكن أيضًا المتغيرات في السياق الخارجي والداخلي للمؤسسة.. يتضمن النهج السلوكي أو النمطي ثلاثة خطوات على النحو التالي:

1- مراقبة سلوك القائد.

2- تصنيفه.

3- تحديد ما هو السلوك الأكثر فعالية (وبأثر ضمني على الأقل).

ربما تميز نهج الأسلوب الأكثر شعبية بين ثلاثة أساليب للقيادة: الاستبدادية والديمقراطية وحرية التصرف. كما في الجدول 3.1. لكن بالرغم من ذلك، تم توجيه الكثير من الانتقادات لهذا النهج، لتحديد أكثر الأساليب المميزة للقادة.

أولا: وضعها في مجموعات أو فئات تميل إلى أن تكون بسيطة إلى حد ما، ليس كل سلوك خاص بالقائد يتم اعتباره مناسب تمامًا لهم.

الجدول 3.1 ثلاثة أنماط من القيادة

استبدادي	ديمقراطي	حرية التصرف
يتم وضع قواعد السياسة من خلال القائد.	جميع السياسات هي مسألة نقاش جماعي، ويتم اتخاذ القرار من خلال مساعدة وتشجيع من القائد.	يتمتع الفرد أو المجموعة بالحرية الكاملة لاتخاذ القرار بمشاركة ضعيفة من القائد.
التكتيكات التي يمليها القائد، واحدة تلو الأخرى، بحيث تكون الخطوات المستقبلية غير مؤكدة إلى حد كبير.	يتم تحديد الاستراتيجيات من خلال المناقشات. يرسم القائد خطوات عامة لهدف المجموعة. عندما يكون هناك حاجة إلى مشورة الفنية، يقترح القائد اثنين أو أكثر من الإجراءات البديلة التي يمكن الاختيار منها.	المواد المختلفة التي يقدمها القائد توضح أنه سيتم توفير المعلومات عند الطلب، ولا تأخذ أي دور آخر في مناقشة العمل.
يحدد القائد مهمة العمل الخاصة ورفيق العمل لكل عضو.	يكون الأعضاء أحرارًا في العمل مع أي شخص يختارونه، ويتم ترك تقسيم المهام إلى المجموعة	لا يشارك القائد على الإطلاق.
يميل القائد إلى أن يكون "شخصيًا" في الإشادة والنقد لعمل كل عضو، ويظل معزولًا عن المشاركة الجماعية النشطة.	يكون القائد "موضوعيًا" أو "واقعياً" في الثناء والنقد ويحاول أن يكون عضوًا منتظمًا معنويًا دون القيام بالكثير من العمل.	قليل من التعليقات التلقائية على أنشطة الأعضاء ما لم يتم التساؤل عنها، ولا محاولة لتقييم أو تنظيم مسار الأحداث.

ثانيا: توجد أنماط متنافسة وليس من الواضح أكثرهم نجاحًا أو نفعًا.

ثالثًا: على الرغم من أن التوصيفات هي بداية وصفية مفيدة، إلا أنها لا تخبرنا كثيراً عن عملية القيادة الكاملة، ولا الأسلوب الأكثر فعالية في المواقف ولماذا؟

في وقت لاحق من القرن العشرين.. الحالات والسياقات والاحتياجات والتعامل والإدارة والقيادة

طلب "ماسلو" و"هيرزبيرج" من معظم المهنيين المطلعين ترشيح المفكرين النفسيين في الإدارة، وعادة ما يتم ذكر اثنين فقط، وهم ما زالوا يمارسون التأثير على تفكير العديد من المديرين والمحترفين.

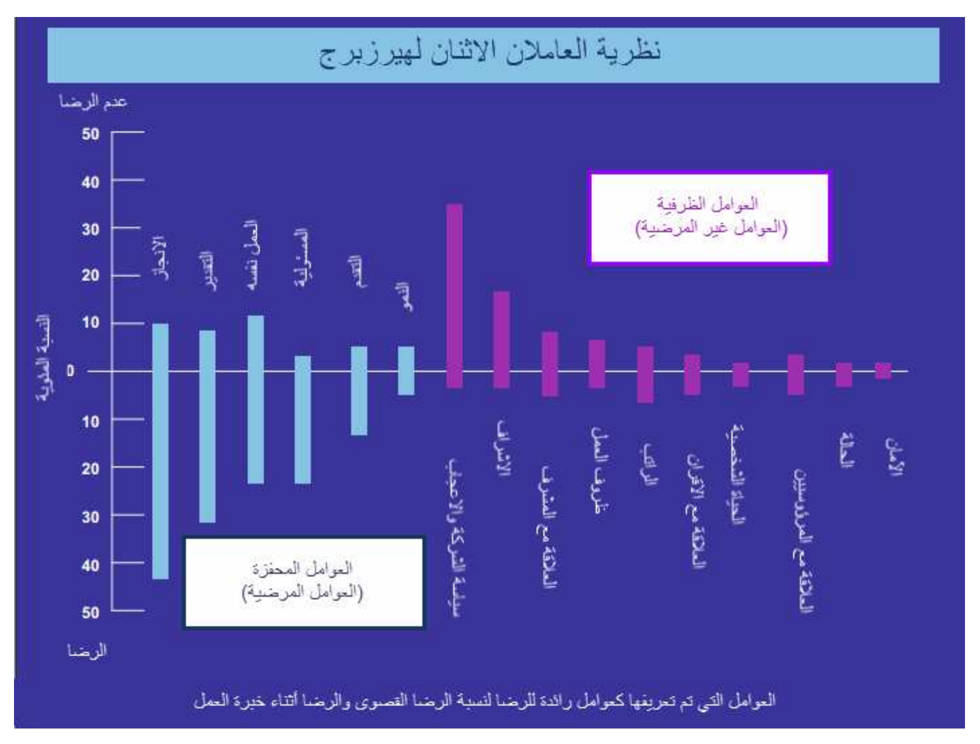
أكد علماء النفس أمثال "أبراهام ماسلو" (1959) على الدور الذي تلعبه في فهم احتياجات الإنسان ودوافعه، وحدد "التسلسل الهرمي للاحتياجات" بدءًا من الاحتياجات الفسيولوجية، مثل: التنفس والغذاء والجنس، والاستمرار من خلال السلامة والمحبة والانتماء، والاعتزاز بالنفس لتحقيق الذات (تحقيق الإمكانات الحقيقية للشخص)، واعتبر أن هذا السلوك مدفوع بالسعي لتلبية هذه الاحتياجات، وأن كل حاجة بمجرد تلبيتها تكشف عن الحاجة التالية في التسلسل الهرمي، وبالتالي، من أجل تلبية احتياجاتنا للسلامة يجب علينا أولا تلبية احتياجاتنا الفسيولوجية، وتكشف هذه النظرية عن القليل حول القيادة أو كيف ولماذا يظهر القادة، إلا أن هذا الاستنتاج قد يوحي بأنه من المرجح أن تمنح القيادة لأولئك الذين يُعتبرون أكثر قدرة على تلبية احتياجاتنا الأساسية.

بحثت نظرية العامل المزدوج "لفريدريك هرزبرج" (1959) في الرضا الوظيفي، حيث قسم فريدريك الدافع البشري إما جوهري أو خارجي، وجاءت الاحتياجات الداخلية من الداخل، وكانت عبارة عن محفزات، مثل: الاعتراف، واحترام الذات والنمو، في حين كانت العوامل الخارجية أشياء، مثل: الهيئة العامة، الراتب، والعلاقات مع زملاء العمل، وبيئة العمل والمكانة، وتشير البيانات إلى أن تجنب عدم الرضا سيتحقق

إذا تم استيفاء الهيئة العامة أو العوامل الخارجية.. لكن هذا لم يكـن محفـزًا، بـل إنـه سـاعد على تجنب مجرد التخبط، فالأفراد يحتاجون إلى تحقيق عوامـل تحفيـزهم الذاتيـة مـن أجـل الشعور بالرضا.. شيئان يتذكرهم الناس حول نظرية "هيرزبرج" وهما:

أولاً: أن المال من أحد عوامل الهيئة العامة، أو عامل خارجي لا يلعب سوى جزء صـغير في التحفيز والشعور بالرضا (على الرغم من أن الجدول أدناه يوضح أنه يخدم كـلا الـوظيفتين إلى حد ما).

ثانيًا: يحتاج الناس إلى وظائف ثرية لتكون راضية حقًا (الشكل 1.1).



الشكل 1.1 نظرية العاملان الاثنان لهيرزبرج

يوفر فهم الاحتياجات البشرية رؤى مفيدة لرؤساء الشركات الذين يدركون أن الناس قد يكونون مستعدين لإتباع قائد قادر على تلبية احتياجاتهم. قد يكون ذلك أساس القيادة الكاريزمية.

يمكن إجراء تحليل مقنع للحركات الجماهيرية المرتبطة بقادة محددين، من وجهة نظر الاحتياجات التي التقى من خلالها القادة والحركات، وهكذا، فإن ظهور النازيين وتأثير "أدولف هتلر" بتلبية باحتياجات أمة منهارة، للاعتقاد بأنهم ليسوا سبب فشلهم، ناقش "هتلر" في الثلاثينات من القرن الماضي، بأن الأمة الألمانية كانت تنهار بسبب مؤامرة تحتاج إلى التعامل معها، وقدم إسهامًا خارجيًا من الفشل لحماية الثقة في النفس.

بالطبع، كان هتلر مخطئًا تمامًا، لكن القيادة التي قدمها كانت تلبي حاجة مؤقتة، ولكنها قوية لأمة كانت تسعى إلى عيش نوع من السذاجة في تلك الأوقات منذ ذلك الحين.

على المستوى التنظيمي، حاول "دوغلاس ماكجريجور" (1960) جمع السياق التنظيمي (الوضع) والقيادة الموجودة فيه، ووصف نوعين من المنظمات والأساليب القيادية، وتم تمثيل منظمات النظرية بـ X بواسطة قيادة استبدادية قمعية، حيث تم اتخاذ القرارات من خلال المناصب العليا فقط. في هذه المنظمات، كان ينظر إلى العمال على أنهم يتجنبون العمل حيثما أمكن، ويحتاجون إلى إكراههم على تحقيق أهداف الشركة، مفضلين أن يتم توجيههم وتجنب المسؤولية. تتطلب منظمات النظرية X الامتثال، وتعود جذورها إلى مواقف وقيم وممارسات إدارة "تايلور" العلمية. من الناحية النظرية، المنظمات Y، على النقيض تمامًا، حيث تختلف المواقف والقيم والممارسات بشكل كبير، وينصب التركيز على الإنجاز والتحسين المستمر من خلال تمكين الموظفين، حيث تشير إلى أن الموظفين يسعون إلى تحمل المسؤولية، وتطبيق الرقابة الذاتية، وممارسة التوجيه الذاتي، واستخدام درجة عالية من الابتكار والإبداع، ولهذا فإن الافتراضات حول الطبيعة البشرية في نوعي التنظيم وأساليب القيادة متعارضة تمامًا.

كانت مصطلحات الإدارة والقيادة، إن لم تكن مرادفة، تستخدم بالتبادل لفترة طويلة من الزمن في القرن العشرين، وألقى العديد من المؤلفين في أواخر القرن العشرين الضوء على الفروق الحرجة بين هذين النشاطين، حيث وصف "هنري مينتزبرغ" (1973) ما يفعله المديرون في حياتهم اليومية: عشرة أنشطة، أو أدوار مجمعة في ثلاث فئات. على النحو التالي:

- أدوار شخصية: رئيس، قائد، اتصال.
- أدوار معلوماتية: مراقب، ناشر، متحدث رسمي.
- أدوار صنع القرار: رجل أعمال، معالج اضطراب، مورد مخصص، مفاوض.

رأى "متنزبرج" دور القائد باعتباره الأكثر تأثيراً على الإطلاق بالنسبة للمدير، واعتبرها قضية أساسية بين الأشخاص.

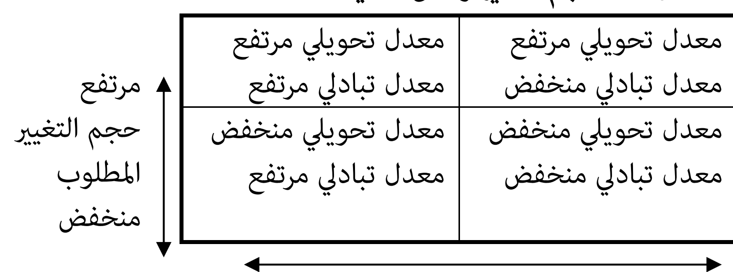
وجه المؤرخ "جيمس ماكجريجور بيرنز" التركيز بعيدًا عن دراسة سمات الرجال العظماء، وإدارة المعاملات إلى تفاعل القادة والمقودين، باعتبارهم متعاونين يعملون من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة، وفي كتابه "القيادة" عام 1978، صاغ مصطلح "التحويلي" لوصف القيادة التي يرفع فيها كل من القادة والأتباع بعضهم البعض إلى مستويات أعلى، من الدوافع والأخلاق والأداء في السعي وراء الأهداف المشتركة، ولاقت الفكرة قبولًا سريعًا، وكان هناك اهتمام كبير بتمييز المديرين "الضعفاء" عن القادة "العظماء" (الجدول 4.1). لم يكن مفاجئًا في ضوء الاهتمام المتزامن بالقيادة الظرفية، أن الأوضاع التي تتطلب قيادة المعاملات والقيادة التحويلية تم وضع افتراضات لها أيضًا، ويمكن تلخيصها كما هو موضح في الشكل 2.1.

ومن ثم، فإن المنظمات المعقدة التي تحتاج إلى تغيير كبير تحتاج إلى تغيير كلًا من المعاملات والتحويل (الإدارة والقيادة)، فالمنظمات المستقرة والبسيطة تحتاج إلى قيادة بسيطة يمكن إدارتها، أو وضع مدير لها، وهكذا.

الجدول 4.1 مقارنة بين القيادة التبادلية والتحويلية

	التبادلية (الإدارة)	التحويلية (القيادة)
وضع جدول أعمال لتطوير تنفيذ إدارة الموارد البشرية	التخطيط وتحديد موازنة وترتيب والتوظيف والجمع وحل المشاكل	إنشاء اتجاه لتوفيق الأفراد تحفيز وإلهام
النتائج	خلق درجة من التوقعات	إجراء تغيير – عادة ما يكون درامي

الشكل 2.1 حجم التغير ومدى تعقيد المنظمة



حاول كُتَّاب القيادة في وقت لاحق تحديد أهم السمات الأساسية للقائد التحويلي أي الذي يحدث تغييراً. كان غير مدهش أن تكون أفكارهم متشابهة جدًا فيما بينهم كما موضح بالجدول 1.5.

الجدول 5.1 سمات القادة التحويليين

سلوكيات القيادة التحويلية لـ "ساشكن"	استراتيجات القيادة لـ "بينس ونانوس"	الممارسات الخمسة للقيادة لوكزيس وبوزنر
القيادة ذات المخاطرة القيادة المركزة قيادة الاتصالات	إدارة المخاطرة إدارة الانتباه إدارة الاتصالات	تحدي عملية الإلهام والرؤية المشتركة للسماح للآخرين للتصرف
القيادة ذات الثقة القيادة المحترمة	إدارة الثقة إدارة الاحترام	نمذجة الطريقة تشجيع القلب

كان جون كوتر (1990) صاحب الفضل في التعبير عن كيفية تداخل مفهوم "القيادة" مع مفهوم "الإدارة" وكيف يختلف كلا منهما عن الآخر. ووفقًا لتعريف "كوتر"، تتعامل الإدارة مع التعقيد من خلال السعي إلى إنشاء النظام والاتساق داخل المؤسسة، بينما تنطوي القيادة على إحداث تغيير تنظيمي، ودعم الحركات. وأظهر "كوتر" أنه من الممكن أن تكون مديرًا دون أن تكون قائدًا، والعكس صحيح، وتصور الإدارة كعملية نشطة، بينما القيادة عملية تفاعلية. وفقًا لكوتر فإن الإدارة هي العلم والقيادة هي فن.. اعتبر "كوتر" أن القيادة تشمل التالي:

- الإلهام والتحفيز.
- تأسيس الاتجاه الاستراتيجي.
- ترتيب الأفراد والمنظمة.

أما الإدارة من ناحية أخرى، كان يعتقد أنها تشمل التالي:

- التحكم وحل المشكلات.
- التخطيط وتحديد الموازنة
- المنظمة وتوظيف الأفراد

ومع ذلك، فمن السهل أن نرى أن المنظمات تتطلب كلا من هذه الأنشطة من خلال القيادة والإدارة، للتوافق من أجل المضي قدمًا بالمنظمة، في الفصل الثالث سنقوم بوصف نموذج الألوان الأساسية "لبيندلتون" والذي يوضح التفاعل بين هذه الأنشطة، وكيف يمكن أن تكون مرتبطة ببعضها البعض.

ساد مفهوم "الرؤية" في الثمانينيات من القرن العشرين مفردات القيادة، عندما أجبرت المنافسة المنظمات على التكيف بسرعة أكبر مع التغيرات السوقية والتكنولوجية، وقد وجدت المنظمات التي أجبرت على إعادة الهيكلة أو تقليص حجمها، أن هذه التغييرات قد وضعت في قلب العقود النفسية طويلة الأجل مع الموظفين حول الأمن الوظيفي، للمساعدة في الحفاظ على تحفيز الموظفين، كان على القادة تطوير وإيصال رؤية لمستقبل واقعي وجدير بالثقة وجذاب، فالرؤية التنظيمية تحتاج إلى إعطاء إحساس بالتفرد

للمنظمة، وتحديد مسار، أو اتجاه، وإرساء مجموعة من القيم أو المثل العليا، في حين قد يكون دور القائد هو تشكيل الرؤية وإبلاغها، إلا أنه نادرًا ما ينشئونها بأنفسهم، حيث تعمل الرؤية الواضحة على جميع مستويات المنظمة، مما يوفر المعنى الذي لا تقدمه بالضرورة الأعمال أو الخطط الاستراتيجية وحدها. تحدد الرؤية هدفاً عظيماً على أساسه يكون الأفراد مستعدين لتقديم التضحيات وتقديم أفضل ما لديهم والتخلص من احتياجاتهم الخاصة والسعي إلى الحصول على قدر أكبر من الخير.

قد يكون دور القادة، هو تشكيل الرؤية وإبلاغها، إلا أنه نادرًا ما ينشئونها بأنفسهم.

يركز القادة التحويليون على الرؤية التي يتابعونها، ويدعون الناس للانضمام إليها في الرحلة: وهي استراتيجية نتج عنها ولاء جماهيري عبر التاريخ من رحلة موسى إلى الأرض الموعودة إلى "ماو لونج مارش". والرحلة هي أيضا استعارة قوية ووسيلة لفهم التطور التنظيمي. تحافظ الرؤية على الجهد المبذول عندما تصبح الأوقات صعبة، ويحافظ القادة التحويليون على تجددها وأهميتها. أظهرت أعمال "باس والفوليو" (1990) كيف يمكن القيام بذلك عن طريق الاستشهاد بأربع سمات ضرورية للقائد التحويلي: الكاريزما، والقدرة على الإلهام، والنظر للأفراد، وتوفير التحفيز الفكري لأتباعه، وتضمن هذه الخصائص أن القائد قادر على التواصل مع أتباعه ومناشدة خياله وإظهار الاهتمام والتعاطف ووصف مستقبل موثوق به ومستحب لهم.

استمرارًا لموضوع القيادة كونه تفاعليًا بشكل أساسي، حدد "دانييل جولمان" (1995) الذكاء العاطفي باعتباره القدرة على فهم عواطفنا وإدارتها بفعالية، وفهم وإدارة مشاعر الآخرين، منذ ذلك الحين، يمتلك هو وآخرون دليلاً مقنعاً للإشارة إلى أن القدرات العاطفية أكثر أهمية من القدرات الفكرية كعوامل تفاضلية في الأداء الوظيفي والنجاح في القيادة، وقد أكد أن الشخص الذي يحقق تقدمًا أعلى في المنظمة، يصبح الذكاء العاطفي أكثر أهمية بالنسبة له.

منعطف القرن الحادي والعشرين..

اقترح "كيث جرينت" (2000) أن القيادة هي فن أكثر منه علمًا. واقترح أربعة أنواع مختلفة من الفنون التي وصفت مساهمات القيادة الأساسية التي تتناول من وما وكيفية وأسباب الأسئلة التي يجب على القادة الإجابة عليها:

- تجيب الفنون الفلسفية عن أسئلة الهوية.. (السؤال الرئيسي: من نحن؟).
- تجيب الفنون الجميلة على الأسئلة المتعلقة بالرؤية الاستراتيجية، وتطلق عليها اسم الفنون الجميلة ؛لأنه وفقًا لجرينت، ترتبط بالخيال أكثر من البحث العلمي. (السؤال الرئيسي: ماذا تريد المنظمة تحقيقه؟)
- فنون الدفاع عن النفس، توفر أدلة حول التكتيكات التنظيمية التي ستؤدي إلى النجاح في المنافسة. (السؤال الرئيسي: كيف سننجح؟)
- تقدم الفنون الأدائية، الاتصال المقنع الذي يدفع الجمهور إلى الإيمان بالعالم الذي يصفه القائد. (سؤال رئيسي: لماذا نرغب في القيام بهذه الأشياء؟)

بعد دراسة هذه الفنون الأربعة في مجموعة من القادة، تشير استنتاجات "جرينت" إلى ضعف القادة والقيادة، إذا كانت تتمثل في فرد واحد، ففي حقيقة الأمر يقول جرينت: "تتمثل خدعة القيادة في تطوير أتباع يحلون بشكل خاص المشاكل التي تسبب فيها القادة، أو التي لا يستطيعون حلها، لكنهم ينكرون تدخلاتهم. (ص 420) "

ومع ذلك، كان هناك ممن لا يزالوا يركزون على القادة وإمكانية تحولهم إلى أشكال قيادية جديدة، يطبّق "روكي وتوربيرت" (2005) الرحلة المجازية لتنمية القادة الفرديين، وكذلك المنظمات، حيث إنهم يقللون من أهمية التوجهات الثقافية في القيادة، ويقترحون أن يكون لدى القادة منطقتهم المنطقية الخاصة بالعمل، أي مجموعة من التصورات والإجراءات التي تحدد كلا من ردود أفعالهم على الأوضاع، واتجاهاتهم إلى القيادة بطريقة معينة، بمجرد تحديد أحد القادة لمنطق عمله، يمكنهم بدء رحلة النضج والنمو والتقدم من أشكال القيادة السابقة، إلى أشكال أرقى لهم ومنظماتهم، وبهذه الطريقة يتناولون السؤال الرئيسي المطروح في بداية هذا الفصل: هل القادة يولدون كقادة أم يصنعون؟

جوابهم هو – كلاهما.. إنهم يحددون سبعة إجراءات منطقية مختلفة:

- الانتهازي: عديم الثقة في الأساس، ويرفض ويتلاعب بردود الفعل ويدمج اللوم، و يركز على الفوز بشكل شخصي.
- الدبلوماسي: من لديه نظرة أكثر تفاؤلًا للعالم، ويسعى إلى إرضاء ذوي المكانة العليا.. هذا النوع من القادة يتعاونون ويلبون احتياجات الآخرين، نزعة يمكن أن تربط المؤسسات ببعضها البعض في أدوار متوسطة، ولكنها كارثية في المستويات العليا لأن الدبلوماسيين يتجنبون معالجة القضايا الصعبة.
- الخبير: هدفه هو تحسين معرفته وإقناع الناس بالبيانات والمنطق. والخبراء يكونون في تسلسل هرمي وغالبًا يكونون صارمين عندما يصلون إلى نتيجة، رافضين اقتراحات بديلة من أولئك الذين يعتبرونهم أقل خبرة منهم.
- المُنجز: هو الذي يركز على المخرجات، يكونوا منفتحين لكل من ردود الفعل الإيجابية والسلبية، ويواجهون الغموض والصراع بشكل إيجابي، ولديهم توازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.. هم في الواقع أشخاص واقعية.
- الفرداني: من يرتبط بجميع منطقيات العمل الأخرى، فهم يفهمونها ويقدرونها مع وضعها في منظورها الصحيح.. يميلون إلى إتباع قواعدهم الخاصة، ويتجاهلون أولئك الذين يعتبرونهم غير ذي صلة، ويمكن وصفهم بأنهم سياسيون متفردون. لا يدومون طويلًا في بيروقراطية المنظمات.
- الخبير الاستراتيجي: من يؤمن بالتغيير التحويلي ويكافح من أجله من خلال خلق رؤى مشتركة. وهم يعتبرون التغيير تكرارًا، يتطلبون انتباه القيادة عن كثب والتعامل مباشرة مع المقاومة، ويهتمون بخلق العلاقات، والسعي لفهم السياق الأوسع لطبيعة عمل المنظمة.
- الكيميائي: نادر جدًا. هؤلاء القادة قادرون على تجديد أنفسهم ومنظماتهم، والتعامل في وقت واحد مع العديد من القضايا المختلفة دون التسرع، ويمكنهم التعامل مع

المسائل الفورية والطويلة الأجل، ويتمتعون بالوعي الذاتي والكاريزما ويمتلكون معايير أخلاقية عالية.

ناقش روكي وتوربت بأن الانفتاح على ردود الفعل هو وسيلة رئيسة للتقدم كقائد بين منطقتي العمل الأقل والأعلى، ويمكن أيضا تسريع التقدم من خلال السعي إلى التغيير الشخصي والتجريبي، ومع ذلك، ففي سياق السعي إلى التطوير كقائد، هناك خطر يبدو أنه غير متسق. إننا نثير احتمالية أن يكون هناك وسيلة أبسط لتوفير منطقيات العمل المختلفة هذه من خلال قادة مختلفين تختلف طرقهم "الطبيعية" للقيادة.

يقدم "جوفي وجونس" (2000) دليلاً على أن الأتباع، قبل كل شيء، يريدون أن يكون قادتهم حقيقيين، ويميل القادة الأصيلون إلى اعتبارهم جديرين بالثقة، حقيقيين ومتسقين، ويمارسون ما يعظون به، ولديهم الثقة في الكشف عن ذواتهم الحقيقية، ويعترفون بأنهم لا يملكون جميع الإجابات، وهذا يتناقض بشكل مباشر مع فكرة القناع اليوناني ونصيحة ميكافيللي حول المظهر.

في الأزمة المالية التي وقعت في الفترة 2008-2009، كانت السخرية التي تم التعبير عنها تجاه المصرفيين والسياسيين على مستوى عال، وتم توجيه انتقادات حادة إلى أولئك الذين أُعتبروا زائفين، وغير جديرين بالثقة، ومع ذلك، تكشف معظم الدراسات الاستقصائية عن الاتجاهات الاجتماعية طويلة الأجل، أننا نجد صعوبة متزايدة في الثقة بقادتنا في المنظمات وفي الحكومة. إن اشتراط أن يكون القائد أصليًا هو بالتأكيد مظهر من مظاهر العصر الحالي، ولكن من المرجح أيضًا أن يكون مطلبًا دائمًا إذا تطلبت عملية التواصل بذل جهد أو تضحية ذاتية أو إزعاج من أي نوع، في هذه الأوقات، من غير المرجح أن يكون الأفراد المنافقون قدوة، ومن المرجح أن يكون الإيمان بالأفراد قصير الأجل.

تم وصف الطبيعة التفاعلية للقيادة والتابعين من قبل "افيري" (2004) الذين يصفون أربعة نماذج للقيادة. كما أنها تصف أربعة عصور، كل منها يتجلى من خلال نهج القيادة المسيطر:

- القيادة الكلاسيكية: تصور القيادة قبل السبعينيات، وتعود إلى العصور القديمة. يصف المؤلفان ذلك بالأحرى بالأصل، حيث كان أساس القيادة هو الخوف أو الاحترام وسيطرة القائد بشكل أساسي على أتباعه (عادةً). كانت قيادة آمرة ومتحكمة.
- القيادة التحويلية: برزت في الفترة من منتصف السبعينيات إلى منتصف الثمانينيات، في هذا النهج، تفاوض القادة والمتابعون على المكافآت والتوقعات، ونادرًا ما ذكرت القيادة الرؤية.
- القيادة الحالمة (الملهمة): برزت من منتصف الثمانينيات حتى نهاية القرن العشرين، حيث اعتمدت على قدرة القائد على إلهام أتباعه، ويستشهدون بقائد الرؤيا، باعتباره القادر على القبض على القلوب والعقول، باستخدام صورة المستقبل التي يرسمها القائد، والتي ربما تكون قد تم ترسيخها من قبل الأتباع.
- بعد عام 2000، اعتبر "إيفري وزملاؤه": أن النهج السائد في القيادة هو "العضوية أو الأساس".. إنها قيادة تقوم على أساس المشاركة والتصرف المتبادل، والرؤية تكون فيها ثقافية: مملوكة للجميع.

يمكن تلخيص هذا التحليل في نموذج انتقال السلطة الذي انتقلت فيه القيادة من الهيمنة من خلال التفاوض، إلى الإلهام والإبداع المشترك، ودور تغيرات الرؤية في هذا التحليل.. في الطريقتين الأولى والثانية، لا تكون الرؤية ذات صلة؛ لأن الإلهام غير مطلوب، ففي القيادة الكلاسيكية، تكون "الأسبقية" متوقعة حسب منصب القائد، وفي قيادة المعاملات يتم شراء الأتباع والتفاوض عليهم، وفي الرؤية القيادية الحكيمة الحقيقية، يجب أن تكون أكثر إقناعًا وجاذبية وإثارة، والتي يمكن للأتباع أن يلعبوا فيها دورًا كبيرًا. يتعرف المتابعون هذه الرؤية التي تصبح دافعًا محفزًا، وهم يسعون لتحقيق ما توصل إليه القائد، وبقدر ما يكون هؤلاء القادة أقوياء، فإنها نقطة خلافية حول ما إذا كانوا سيمكّنون أتباعهم أم لا على المدى الطويل أو يخلقون الاعتماد على رؤية القائد وهدفه، في القيادة العضوية، تظهر الرؤية والإحساس بشكل تعاوني من المجموعة وكلاهما ينتمي إلى الجميع.

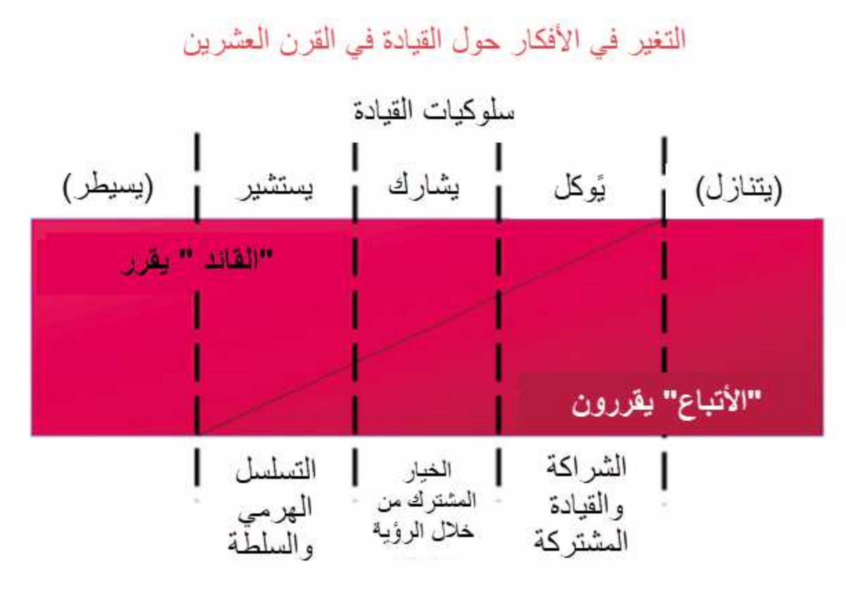
سواء كان "أفيري" قد وضع سجلًا تاريخيًا دقيقًا أم لا، فهو أمر قابل للنقاش، ولا يمكن تصور فكرة أن القيادة من فجر الزمان حتى عام 1970 هي قيادة وحدوية، ولكن الأساليب الأربعة للقيادة التي اقترحها مفيدة، وقد يتم النظر إليها جميعًا في المؤسسات اليوم. وقد وصف "أفيري وزملاؤه" تاريخًا طويلاً في العلاقة المتغيرة بين القادة والأتباع مع اكتساب الأخيرة للسلطة والنفوذ، وتصبح القيادة بمثابة هدية يمنحها أولئك الذين يوافقون أن يُقادوا.

الديمقراطية

لا يتغير دور الرؤية فقط بمرور الوقت، ولكن أيضًا تحول السلطة الذي وصفناه، علاوة على تحول في صنع القرار، في الواقع نقول: "أنه خلال القرن العشرين، حدث تحول في صنع القرار أطلقنا عليه اسم الديمقراطية في القيادة، في هذه النقطة، نلاحظ ثلاث مراحل متميزة من قيادة القرن العشرين لا تزال واضحة حتى اليوم..

- المرحلة الأولى: تتناسب مع النظرة الشمولية للعالم.
- المرحلة الثانية: تتوافق مع ظهور الرؤية والتعاون في القيادة.
- المرحلة الثالثة: تؤسس توقعات التفويض والمشاركة في القيادة.

وهذا يتفق مع دراسة أجراها "جيمس سبيلين وزملاؤه" في عام 2007، حيث أجروا دراسة لمدة أربع سنوات في 15 مدرسة في منطقة شيكاغو، ووجدوا أن مديري المدارس قادوا وحدهم ما يقرب من ثلث الوقت، حيث شاركوا القيادة مع الآخرين بنحو الثلث، في الوقت الذي سمحوا للآخرين بقيادة ما يقرب من ثلث الوقت.. نحن نتصور أن هذه هي المراحل المتوسطة الثلاث للتقدم من خمس خطوات من الهيمنة إلى التنازل كما هو مبين في الشكل 3.1.



الشكل 3.1 التحول في الأفكار حول القيادة في القرن العشرين

الخطوات الخمس التي نصفها هي:

- الهيمنة: نهج القيادة الذي يتخذ فيه القائد قراره بشأن كل شيء، بدون اهتمامه بوجهات نظر، أو ردود فعل الآخرين.
- المستشير: النهج الذي يحتفظ فيه القائد بحق اتخاذ القرار النهائي، ولكن يسعى أولًا إلى فهم وجهات النظر، وآراء الآخرين، من أجل أخذها بعين الاعتبار.
- المشارك: حيث يقرر "القائد" والمتابعون معًا.
- الموكل: حيث يحدد "القائد" المعايير والأهداف التي يجب تحقيقها (ما هي الأهداف ولماذا يجب تحقيقها)، ويترك "الطريقة" التي يتم اتخاذ القرارات بها إلى موكل عنه، ويتم تسليم السلطة إلى حد كبير.
- المتنازل: نهج يتخلى فيه "القائد" عن كل ما يدعي بأنه متعلق بالقيادة والسلطة.

هذه المناهج في القيادة ليست مرسخة حصرًا في التاريخ، ولكنها سادت في بعض الأحيان خلال القرن العشرين، ومع ذلك، فهي لا تزال مرئيـة في معظـم المـنظمات أغلـب الأوقـات في يومنا هذا، وغالبا ما يتم اختيارهم وفقا للمسألة المطروحة، وغالبًا مـا يكـون غـرض المنظمـة مسألة متعلقة بنوع من الهيمنة، فالخطوط الجوية البريطانية هي شركة طيران، وسـوف يـتم مناقشتها بشكل مختصر، على النقيض من ذلك، فـإن الغـرض مـن الخدمـة الصحية الوطنيـة (NHS) في المملكة المتحدة، هو موضوع نقاش وطني، والقيادة هي نقطة خلافية فيها، ولكن عادة ما يتخذ الفريق الأعلى القرارات. ممارسة الانخراط (المشاركة في اتخـاذ القـرار) بشـكل متكرر في الفرق حـول مسـائل، مثـل: الاسـتخدام المكتبـي، أو قواعـد الـزي، أو عـدد سـاعات العمل. عادة ما يتم تفويض معظم المهام المهمة في الجولة المعتادة من إدارة الأداء في معظـم المنظمات الناجحة، على الرغم من التوقعات حول ما إذا كان هـذا يختلـف بشـكل كبـير مـع تلك (بشكل خاطئ) التي تتوقع عدم وجود مشـاركة أخـرى مـن رئيسـه المسـتاء مـن الإدارة الجزئية المدركة، ولن يفعل أي مدير أي شيء سوى التنـازل عـن مسـألة أوقـات الراحـة، عـلى الرغم من حقيقة أن هناك أوقاتاً كانت فيها تلك المسألة متعلقـة بالهيمنـة والسـيطرة، ومـع تقدم القرن العشرين، كان هنـاك تمييـزًا واضـحًا في الحركـة مـن اليسـار إلى اليمـين في الرسـم البياني: نحو مزيد من الديمقراطية.

وجهة نظر من خلال الرؤية الحالية: المستقبل

كان الاتجاه الأكبر والرئيسي خلال القرن العشرين يتعلـق بإرسـاء الديمقراطيـة، وجـاءت أعظم التطورات في فهم القادة والقيادة، من خلال المقاربات الجديدة القائمـة عـلى السـمات، استناداً إلى العوامل الخمس الكبرى للشخصية، وتهتم الانشغالات الحالية والناشئة في القيـادة بالاتباع والقيادة بعد الأعمال البطولية والقيادة الجماعية.

المتابعون والأتباع

بالرغم من أنه من البديهي أنـه بـدون وجـود أتبـاع لا توجـد قيـادة، إلا أنـه في الآونـة الأخيرة، فقط تمـت دراسـة الأتبـاع بعمـق كجـزء مـن دراسـة القيـادة، ففـي مقالـة بـارزة في القيـادة الفصـلية في عـام 2014، استعرضـت "مـاري أوهـل بـين" وزملاؤهـا الدراسـات ذات

الصلة بـ "نظرية التابعين"، وقدمت أجندة أبحاث، حددوا إطارين مختلفين لدراسة الأتباع: الدور القائم والبناء. في السابق كان لايزال ينظر إلى الأتباع كمرؤوسين، في حين أنهم صانعو القيادة، وتركز بعض الأفكار في هذا التقليد الجديد على القادة، وبعضهم على الأتباع، وبعضهم على العلاقة فيما بينهم.

العديد من الدراسات التي تمت مراجعتها حتى الآن في هذا الفصل كانت مبدئية، حيث تمحورت الأعمال المتعلقة بالإدارة العلمية، ومنظري السمات والاحتمالية، والمفاهيم التحولية والتحوّلية، ومفاهيم الكاريزما حول القيادة بشكل حصري تقريبًا، ولكن عندما يكون البحث مرتكزًا على الأتباع، يمكن عكس العدسة، بحيث يمكن رؤية هذه الظاهرة من وجهة نظر المتابعين، وبالتالي، يمكن النظر إلى مفهوم فعالية القيادة كقائد يتوافق مع معتقدات الأتباع حول ما يشكل قيادة جيدة وسيئة. قد يُنظر أيضًا إلى المتابعين على أنهم يقعون في الخطأ الأساسي في الإحالة، أي الإسناد الزائد لنتيجة المجموعة إلى القائد (مندل وآخرون 1985). وبالمثل، في تقليد نظرية الهوية الاجتماعية، يستمد القادة والأتباع قدرًا كبيرًا من مفهومهم الذاتي من المجموعات التي ينتمون إليها، وهكذا، فإن أولئك الذين يكون امتثالهم لقواعد الجماعة أقوى، يمكن مكافأتهم بمواقع قيادية.

عندما توضع العلاقة بين القادة والأتباع في الوسط، يظهر نمط نفوذ أحادي الاتجاه بشكل أقل بكثير. ففي عام 1949، قيل بأن عملية التأثير المتبادل النشطة والديناميكية بين القادة والأتباع ضرورية لنجاح الفريق، وليس قدرة القائد على السيطرة على الأتباع (فولت 1949)، ولم يتم انتقاء هذا التركيز المبكر لعدة عقود، لكن "ماري أوهلبيان" وزملائها في عام 2000 وصفوا التبادل بين الأعضاء القياديين الذي يرمز إليه بـ (LMX) بأنه يساعد العلاقات الوطيدة بين القادة والأتباع على تحقيق نتائج إيجابية. ولكن حتى هنا، لا يزال على القائد قيادة عملية بناء العلاقات.

اثنان من الأعمال الأخرى في التقاليد العلائقية يمكن ملاحظتها، وليست أقل تأثيرًا ظاهريًا. في عام 1995، وصف "كلاين وهاوس" جاذبية أو كاريزما القائد، كنار تشعل طاقة الأتباع والتزامهم، وفي مفهوم "الكاريزما على النار" اقترحوا ثلاثة عناصر مطلوبة..

القائد الذي يتمتع بخصائص الكاريزما يشكل الشرارة، ويكون الأتباع هم المواد القابلة للاشتعال.. توفر البيئة المواتية الأكسجين اللازم للاحتراق، هذه الاستعارة لايمكن نسيانها، ويبدو أنها تلقي الضوء على شكل من أشكال القيادة، وعلى غرار ذلك، فإن العوامل الثلاثة مثل "باديلا" و "هوجان" و "كايزر" ("المثلث السام") (2007) له تأثير كبير ولكن أقل إيجابية، مع التركيز على دور المتابعين في السلوك القيادي المدمر، إن تحليلهم يكاد يكون عكس التأثير الإيجابي الذي وصفه "كلاين وهاوس". بالنسبة إلى "باديلا" وزملائها، العناصر الثلاثة تتكون من (قادة مدمرين - أتباع مستعدين - بيئة مواتية)، قد يكون أتباعهم المرتقبون متطابقين (متعاونين)، ويعملون بسبب الخوف، أو المتسابقين الذين يعملون لأسباب تتعلق بالمكاسب الشخصية، ومع ذلك، كانت البيئة المواتية لا تزال مطلوبة، وقد يكون هذا هو عدم الاستقرار في المنظمة، أو التهديد المتصور، أو القيم التدميرية، أو السلوك السلبي.

وبالتالي، سواء كان تأثير القيادة إيجابيًا أو سلبيًا، فمن المرجح ألا يكون أي تحليل مكتملًا ما لم يأخذ في الاعتبار القائد والمتابعين والبيئة، وكيف يتفاعلون لتشكيل نظام حميد أو خبيث. ليس هناك فقط قيادة بدون أتباع، ولكن ليس هناك قيادة بدون سياق تعمل فيه.. عادة، قد يتم إدارة الوضع الراهن بكفاءة تامة، ولكن يتم استدعاء القيادة عند الحاجة إلى التغيير: عندما ينطبق القول المأثور على أن ما جلبنا إلى هنا لن يصل بنا إلى هناك، وتتطلب الرحلة تغييرًا مستمرًا.

لا يزال النقاش حول القيادة في المعاملات والتحولات قائماً على مدار 30 عامًا بعد أن بدأه "بيرنز"، فمن الواضح أن النمط التحويلي يولد مستويات أعلى من التفاعل، بطريقة يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل بمرور الوقت. إن الجانب السلبي في هذا النقاش يمكن أن يكون أن الأتباع يعانون من توقعات غير معقولة، أو تصبح معتمدة على قادتهم، مثل: هؤلاء القادة يتوقعون وحدة الهدف، وأن الذين لا يصلحون سيغادرون، مع ما يترتب على ذلك من تأثير محدود على التنوع.

يرى "أفيري وآخرون" (2004) بأن مستقبل القيادة عضوي - تطور بعيد عن مفهوم

القائد المنفرد من أي اقتناع، وأن المنظمات الشبكية قد لا تحتاج إلى قائد واحد، حيث تنشأ القيادة في أشكال متعددة، متكيفة، متعددة المواهب وحل المشكلات، ويمكن تنظيم المؤسسات إلى مجموعات متعددة الوظائف، كل منها يعمل على إدارة الذات وتحسينها، على أساس إجراءات متبادلة ومنطقية، والانخراط في شراكات مع العملاء والموردين والمنافسين والمقاولين. يتمتع النموذج العضوي بالجاذبية في القرن الواحد والعشرين الذي يكون التسلسل الهرمي غير جدير بالثقة بشكل متنامٍ.

نحن نتفق على أن القيادة يمكن أن تكون، أو تحتاج إلى أن تكون، نشاطًا تعاونيًا، ولكن لا يزال من المرجح أن تؤدي الملكية والمساهمة إلى خلق تسلسل هرمي من أجل تعزيز الحكم السليم والمساءلة، وفي هذا الكتاب، نقوم عمدًا بتعتيم التمييز بين القيادة والإدارة، وخاصة على المستويات العليا في المنظمات، حيث أن كلاهما مطلوب لازدهار المنظمات. في الواقع، نحن نرى أن القيادة والإدارة مترابطان، وندرك أن القيادة تتطلب مراعاة السياق وتقديره: داخليًا وخارجيًا، وندرك مركزية الاتجاه والهدف في القيادة. القيادة البصيرة تخلق حركة نحو رؤية مشتركة لمستقبل مشرق. القيادة المركزة تخلق النظام. القيادة المسؤولة أخلاقياً تميل إلى توليد الثقة والاحترام. نحن نفهم أنه نادرًا ما يمكن فرض القيادة: إلى حد ما، هو في هبة أولئك الذين يقودون. نحن ندرك أن القيادة قد تكون شاملة ومن المؤكد أنها تحتاج إلى المشاركة لأنها نادرًا ما يتم إنفاذها. سنرى قوة المشاركة في بناء الالتزام والمشاركة على نطاق أوسع مع أهداف وغايات المنظمات.

نادرًا ما يمكن فرض القيادة: إلى حد ما، هي هبة أولئك الذين يتم قيادتهم.

نحن نرى أيضًا أن كل السمات التي تميل إلى أن تكون مرتبطة بأنماط القيادة نادرًا ما يحملها شخص واحد. في الفصول اللاحقة وتحديدًا في الفصل الخامس، سنرى لماذا يكون الأمر كذلك، ولكن من الناحية العملية يمكننا بالفعل ملاحظة أنه من الأسهل العثور على المرجع الكامل في عدة أشخاص يعملون معًا. لذا فإن القضية التي نحتاج إلى فهمها الآن هي كيفية إنشاء قيادة فعالة أكبر من مساهمة فرد واحد: ليس فقط كيفية قيادة الفرق، ولكن كيف يمكن للفرق أن تقود؟ وضح "غايل أفيري وزملاؤه" الأمر على النحو التالي:

"من الناحية الفكرية، من الواضح أن القائد البطولي لا يمكن أن يستمر طويلًا في المنظمات المعقدة والديناميكية اليوم، بغض النظر عن مدى مهارته وموهبته... القيادة هي ظاهرة موزعة، تحدث في جوانب مختلفة في المنظمة ولا تنبع من القمة فقط. (افيري وآخرون 2004).

صيغ الجمع للقيادة

نشر معاصرون الطبعة الأولى من هذا الكتاب (2012) جان لويس دينيس، آن لانغلي وفيفيان سيرجي مراجعة لما أسموه "القيادة في صيغة الجمع" في حوليات أكاديمية الإدارة. جمعوا أدلة كثيرة تشير إلى أن أشكال الجمع من القيادة أصبحت أكثر شيوعًا في القرن الحادي والعشرين. ولاحظوا أن الكلمات المستخدمة لوصف هذه الأشكال من القيادة هي "مشتركة، وموزعة، وجماعية، وتعاونية، ومتكاملة، ومترابطة، وما بعد البطولية"، وهكذا يبدو أن الكلمات الأخيرة من هذا الفصل في الطبعة الأولى من كتابنا متناسقة تمامًا عندما قلنا: للأسباب المبينة في هذا الفصل، فإننا نؤكد بالتالي أننا "لسنا بحاجة إلى بطل آخر".

قد يكون من المتوقع أن تتناسب بعض أشكال هيكل الشركات، مثل الشراكات والمؤسسات التعليمية والممارسات الطبية، مع القيادة التعددية، لكن الأدلة تشير إلى أنها أصبحت موزعة على نطاق أوسع من ذلك. ويشير دينس وزملاؤه إلى أربعة أنواع من القيادة التعددية.. هناك فرق تشارك الأدوار القيادية والمسؤوليات؛ الفرق العليا التي تجمع وظائف القيادة؛ القيادة.. مثل التناوب، التي تنتشر عبر الحدود بمرور الوقت؛ وأخيراً القيادة غير الهرمية ويبدو أنها أشبه بشبكة من صنع القرار في المهام المعقدة.

لاحظ دينيس وزملاؤه أن معظم الدراسات حول الأشكال المتعددة للقيادة، قد تمت في العقدين قرابة بداية القرن الحادي والعشرين، ولكن بذور هذا التركيز زُرِعت في الخمسينيات عندما كان "سي ايه جيب" (1954) وهو عالِم علم نفس أسترالي عندما رأى أنه من الأفضل أن يُنظر إلى القيادة على أنها "نوعية جماعية"، كمجموعة من الوظائف التي يجب أن تقوم بها المجموعة، كما ناقش "روبرت باليس" في عام 1955 (بيلس

وسلاتر1955) أهمية وظائف القيادة الفعالة والتعبيرية في سياق عمل الفريق، مع التأكيد على ندرة تواجدها في الفرد الواحد. ومع ذلك استغرق الأمر 40 سنة أخرى حتى يتم انتقاء هذا الموضوع بشكل قوي.

تدعم المراجعات البحثية فكرة أن القيادة المشتركة تزيد من الحافز، وأن النماذج العقلية المشتركة تسهل تنسيق العمل (بوركي وآخرون 2003، سولانسكي 2008). وبالتالي، فإن القيادة المشتركة في فرق مثل مجالس الإدارة وفرق البيع تعمل على تحسين فعالية الفريق وأدائه. يقترح "دينيس وزملاؤه" أن هناك تأكيدًا متزايدًا على أن القيادة المشتركة شائعة بشكل متزايد في المنظمات القائمة على المعرفة والتي تتسم بالمهام المعقدة والموظفين ذوي الكفاءة العالية.

ومن الأمثلة الأخرى على الفرق العليا التي تجمع بين الوظائف القيادية، أولئك الذين ينشئون رؤساء تنفيذيين مشاركين يشاركون السلطة.. حظت شركة جوجل حتى عام 2015 بقيادة مشتركة في الرؤساء التنفيذيين، ثم أعلنت الشركة في أغسطس 2015 انقسام الشركة إلى "الفابيت" و "جوجل" مع تعيين العديد من الوظائف العليا. لذلك في شركة "الفابيت"، الشركة الأم، لاري بيدج سيكون المدير التنفيذي، وسيكون سيرجي برين رئيسها، وسيكون إريك شميدت الرئيس التنفيذي.

كان هذا التجميع أو المشاركة في وظائف القيادة استجابة جذرية للتعقيد، لكن البعض الآخر كان أكثر شيوعًا. في مجال الرعاية الصحية، على سبيل المثال، هناك نوعان من التسلسلات الهرمية (الإدارة والطب) وفي منظمات الفنون (الإدارية والفنية)، وعادةً ما يكون لكل منهم قائده الخاص الذي يتعين عليه التعاون مع الآخر في تقاسم مهام القيادة، واعتبر مثل هذا الترتيب غير مستقر بطبيعته وغير مستصوب منذ قرن عندما اعتبرت "وحدة القيادة" مبدأً أساسياً للإدارة (فيول 1917). في الوقت الراهن، أشارت دراسة في الصناعات الإبداعية إلى أن الثنائيات والثلاثيات في القمة هي أفضل في التعامل مع المسائل الخارجية والاستراتيجية والمسائل الإدارية الداخلية، على الرغم من الصعوبات التي قد تسبب الخلط فيما يتعلق بالمساءلة (ألفاريز وسفيجنوفا 2005).

ولتوضيح فكرة مشاركة القيادة، أشار دينيس وزملاؤه إلى دراسة في هيئة الخدمات الصحية الوطنية بالمملكة المتحدة والتي تم فيها إحداث اختراق في رعاية مرضى السرطان (بوشنان وآخرون 2007) من قبل أربعة أفراد رئيسيين لم يكونوا في علاقة هرمية مع بعضهم البعض. ولكن من نسق جهودهم بمرونة. وسلموا قيادة المبادرة حول الأشخاص الرئيسيين بمرور الوقت في عملية أطلق عليها المؤلفون لقب "لا أحد مسؤول". كان عدم وجود سلطة رسمية يتطلب من الأفراد أن يكونوا متعاونين ومؤثرين بشكل متبادل. كما يجب أن يكونوا قد طلبوا منهم إخضاع غرورهم لاحتياجات المشروع مثلما يفعل موسيقيو الجاز عندما يلعبون معاً. عندما يفوق الالتزام بالمشروع بأكمله الاحتياجات الفردية، يكون التعاون أكثر احتمالا.

أخيراً... ليست كل القيادة التعددية مريحة؛ حيث يمكن أن تنشأ من الصراع وكذلك التعاون. ويمكن اكتسابها بدلاً من وهبها، ويمكن أن تبرز بدلاً من أن تكون قد بُنيت بشكل مسبق. ولكن في عالم يزداد تعقيدًا، يكون احتمال أن يكون أي فرد مؤهلاً في جميع جوانب القيادة المطلوبة ضئيلاً للغاية. وكما قال دنيس وزملاؤه: "لا يمكن لأي فرد بمفرده أن يربط بين مصادر النفوذ والخبرة والشرعية اللازمة لنقل نظام اجتماعي معقد إلى الأمام بشكل بناء".

بدأت الدراسة الأخيرة التي تم الاستشهاد بها هنا بدون افتراضات مسبقة أو نظرية لاختبارها ولم تكن ذات طبيعة كمية. إنها ببساطة تهدف لوصف ممارسات القيادة المنتشرة في ست منظمات رئيسة. في عام 2010، نشرت مؤسسة العمل في المملكة المتحدة دراستها التجريبية على أساس الأساليب النوعية (تامكن وآخرون)، تحت عنوان "تجاوز التوقعات: مبادئ القيادة المتميزة"، اعتمد التقرير على 262 مقابلة مع القادة الذين طُلب منهم التفكير في فلسفة قيادتهم ونشاطهم القيادي، وأدت المقابلات إلى ثمانية موضوعات عامة استخدمت بعد ذلك للتمييز بين القيادة الجيدة والقيادة المتميزة (بدلاً من القيادة الجيدة المتناقضة مع القيادة السيئة). كانت استنتاجاتهم الثلاثة كالتالي:

- القادة البارزون يفكرون ويتصرفون بشكل منتظم، وعلى النقيض من القادة الجيدين، فإن القادة البارزين يرون الصورة العامة، وينتقلون بشكل مرن من عنصر إلى عنصر وينضمون إلى تفكيرهم ونشاط المنظمة، ومن الأمور الأساسية في هذا الأمر إدراك شديد للغرض وفهمهم لكيفية ترابط جوانب مختلفة من المنظمات. الغرض يقود بالأداء والقادة المتميزين يفهمون هذا ويرفضون السماح لأي شيء إعاقة طريقهم، فهم يجمعون بين الإدارة والقيادة في كل شيء سلس.
- القادة البارزون ينظرون إلى العلاقات باعتبارها الطريق إلى الأداء، ويكرسون جزءًا كبيرًا من وقتهم وتركيزهم على الناس ومناخ المنظمة، وبالنسبة للقادة الجيدين، الأفراد هم أحد عناصر الإنجاز بين الكثيرين. وبالنسبة للقادة البارزين، فإن البشر هم المجموعة التي تهمهم حقًا، لذا فهم يستمعون ويراقبون إلى أولئك الذين يتحملون مسؤولية مباشرة عنهم، ولكن أيضًا يلبون احتياجات العملاء والموردين والشركاء والأقران.
- القادة البارزون متواضعون بثقة ذاتية؛ فهم يدركون أنهم لا يمكنهم تحقيق أي من النتائج التي يسعون لتحقيقها بشكل شخصي، لذا فهم بحاجة إلى تحقيقها من خلال تأثيرهم على الناس، يمكنهم فقط الوصول إلى الهدف من خلال اليد التي على الزناد أي الذي بيده اتخاذ القرار.

العديد من الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها حول القيادة من الأدلة تبدو غير بديهية، ولكن ربما لا شيء أكثر من قوة القيادة المتواضعة والمركّزة في تناقض مباشر مع موضع الكاريزما في القرن العشرين.

الأفراد: القيادة خارج المنظمات..

الغالبية العظمى من الأدبيات المتعلقة بالقيادة مكرسة لقيادة المجموعات والمنظمات والدول، ومع ذلك، هناك قيادة يظهرها أفراد استثنائيون سواء داخل أو خارج المنظمة. تعتبر المخبرين أمثلة على الأفراد الاستثنائيين الذين يبدو أنهم عازمون على تقويض المنظمات عندما تكون دوافعهم أكثر ولاءً من ذلك بكثير.

تصف مارغريت هيفرنان في كتابها الصادر عام 2011 بعنوان "العمى المتعمد" الولاء الشديد التي شهدته تجاه المنظمات التي وصفها المخبرين الذين التقتهم. لم تكن أعمالهم مكرسة للتسبب في الفوضى، ولكن لإثارة المنظمات لتكون كل ما يمكن وما يجب أن تكون، وتصف أعمال العديد من الأفراد في المقالات القصيرة المقنعة: قصص الشجاعة اليومية والتصميم.. يمكن أن تؤدي تصرفات أولئك الذين تظل قضاياهم البارزة في الأخبار إلى الإحباط والارتباك، لأن القضايا تبدو بعيدة كل البعد عن الوضوح. ومع ذلك، هناك أعداد كبيرة من المخبرين الذين تعتبر أعمالهم جديرة بالثناء والشجاعة. إن حديث هيفرنان على منصة TED يستحق المشاهدة ليذكرنا جميعًا بالحاجة إلى التحدث بشجاعة عندما نرى أن هناك خطأ ما، الرابط:

https://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_the_dangers_of_willful_blindness language = en.

هذه تعد من ضمن القصص حول القيادة الاستثنائية التي تخلق التغيير.

هناك أيضا قصة كارول جينينغز، كانت كارول معلمة في مدرسة ابتدائية، ولدت في الخمسينات وترعرعت في نوتنغهام في المملكة المتحدة، وكانت الابنة الوحيدة للوالدين المخلصين جويس و والتر. في أحد الأيام، عندما كانت كارول امرأة شابة، كانت تقود سيارتها بينما كانت تستمع إلى راديو السيارة عندما سمعت طبيب الإذاعة يقول إن مرض الزهايمر لا ينشتر في العائلات. كان والتر، والد كارول، واحداً من بين 13 طفلاً، وكان خمسة منهم على الأقل، من بينهم والتر، مصابًا بمرض الزهايمر.

وقبل وقت طويل من انتشار الإنترنت، قررت كارول أن تتصرف، واقتناعا منها بأنه يجب أن يكون هناك شكل من أشكال مرض الزهايمر الذي كان ينتشر في العائلات، راسلت أكبر عدد من أطباء الأعصاب الذين يمكن أن تجدهم عبر عناوينهم المتاحة، ودعوتهم للقدوم إلى نوتنغهام للتحقيق مع أسرتها الممتدة، وقبلت إحدى أطباء الأعصاب في مستشفى سانت ماري في لندن دعوتها ودرست إخوة وولتر وشبكة العائلة الممتدة.

ونتيجة لذلك، اكتشف أن هناك بالفعل نوع من مرض الزهايمر ينتشر في العائلات،

ومنذ ذلك الحين، تم وضع اختبار فحص وراثي لتحديد الجينة المعيبة التي تؤدي إلى تطور المرض. يصور فيلم هوليود "ستل أليس" الوضع اليوم الذي يمكن أن يكون فيه التشخيص محددًا حول هذه الأمور، ويمكن للأطفال معرفة ما إذا كانوا سيصابون بهذا المرض أم لا. وقد سهلت كارول هذه التطورات، التي لم تكن قيادتها مفوضة من قبل أي شخص ولم تكن خلفيتها التعليمية في الطب ولا البحث، كانت قيادتها يقودها الاقتناع بأن شيئًا ما كان خطأ وأنها بحاجة إلى إصلاحه.

يجب أن تكون كارول فخورة بقيادتها ومبادرتها وصلاحياتها في الإقناع والاكتشافات التي حققتها. ومع ذلك، لم يكن تواضعها سبب امتناعها عن الشعور بتلك المشاعر؛ فهي ببساطة لا تستطيع أن تتذكرها لأنها كانت على حق: نوع المرض الذي أصاب والتر أثبت أنه ينتشر في العائلات.

الملخص والخاتمة

1- كان هناك تحول في طبيعة القيادة مع تغير المجتمعات. يُنظر إلى هذا الأمر على أنه انتقال السلطة من الهيمنة إلى التفاوض إلى الإلهام والإبداع المشترك، ولم يعد المتابعون مستعدين لأن يكونوا متوافقين، ولكنهم يسعون إلى المشاركة والانخراط.

2- تميزت الإدارة والقيادة على عدة أسس. تعامل الإدارة مع التعقيد، والقيادة مع التغيير. وعلى الرغم من التمييز بينهما، إلا أن كلاهما مطلوب عادة وقد يكون التمييز غير مفيد في نهاية المطاف.

3- أصبح كلًا من الغرض والرؤية مهمين.. يحتاج القادة مواءمة فرقهم حول وجهة نظر مقنعة للمستقبل والمكانة التي يتطلعون إليها لمنظماتهم.. هذه العوامل تطلق طاقة وديناميكية الأفراد في المنظمة.

4- ظهرت القيادة المتعددة الديمقراطية في القرن الحادي والعشرين كأفضل استجابة للتعقيد ونمو اقتصاد المعرفة والتوقعات المتزايدة للعمال القادرين على المشاركة.

الفصل الثاني

تأثير القيادة
على أداء المنظمات

ناقشنا في الفصل الأول أن القيادة لها تأثير واسع على المنظمات، ومع ذلك فإنه من الصعب أن يقبل الجميع ذلك ولكن لا يزال هناك من يرون أنه يتم التركيز على القيادة بشكل كبير عند شرح أداء المنظمات، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

هل من المهم أن يكون هناك قادة؟.. فإذا حكمنا بناءً على الأموال التي تدفع لهم والتوسع الذي يسعون إليه ويتلقونه، فإن المرء سيتصور أن مصير المنظمات الكبرى يقع بشكل مباشر في أيدي قادتهم، فإن الرؤية الواضحة والتحفيز والاستراتيجية الذكية التي يضعها القادة يجب أن تكون العامل الرئيسي للنجاح التنظيمي؟ ولكن بالطبع هناك أصوات متضاربة مستمدة من العديد من المناهج المبينة في الفصل الأول، وهناك ثلاثة تفسيرات بديلة مهمة للنجاح المؤسسي..

التفسير الأول: الظرفية أو الطارئة، ومن المؤكد أن الاختلاف الظاهر في الظرفية هو بين مختلف القطاعات التي توجد فيها المنظمة، وأن الفروق بين القطاعات تمثل نسبة كبيرة

من التباين في أداء الشركات. ومع ذلك فإنه عادة ما يتم التعبير عن المسألة الظرفية بشكل مختلف، فإن الحجة هنا أنه "يتوقف كل شي حسب الموقف"، فمثلا: كان تشرشل قائد حرب، وتاتشر قائد التحول والتغيير، وغورباتشوف قائد إنهاء الحرب الباردة،ومانديلا زعيم دولة ينقل جنوب أفريقيا من نظام التمييز العنصري إلى حق الاقتراع العام. يتم الاستشهاد بهذه الأمثلة لتوضيح أن خصائص هؤلاء القادة كانت تتوافق مع احتياجات العصر، فخصائصهم كانت تقتصر على مواقف محددة، وقد تكون كوارث في حالات أخرى، وبالتالي فلفهم فعاليتهم كقادة لا يكون من خلال الناس؛ بل في كيفية تصرف الأفراد حسب الموقف، ومصادفة وجودهم في هذا الوقت، ويقال إن الشيء نفسه ينطبق على قادة المنظمات وأن أفضل ما يمكن القيام به ليس تعيين قائد كبير فحسب؛ بل إيجاد قائد عظيم يناسب الوضع الراهن، وليس "رجل واحد لكل الأوقات والظروف" وإنما تعيين شخص واحد سواء رجل أو امرأة حسب كل وضع راهن.

التفسير الثاني: هو الحتمية أو النهج القدري، فإن القيادة والقوة والنفوذ هي أشياء وهمية، وأن الأحداث العالمية تحدد النتائج التنظيمية، وتشكل الأحداث الاجتماعية والسياسية والاقتصادية نجاح الشركة أكثر بكثير من كاريزما شخص واحد، فيمكن أن يؤدي ارتفاع سعر النفط أو التغيير في قوانين الاتحاد الأوروبي، أو الاتحادات المسلحة، أو عدم رضا العملاء المفاجئ إلى إغلاق الشركة، بغض النظر عما يفعله القادة، وهذا يعني أن قوتهم ليست أكثر من وهم، ومن ثم فإن القائد العظيم هو القائد المحظوظ الذي تصادف أنه كان يشغل الوظيفة العليا لمواجه أصعب الظروف.

التفسير الثالث: يقال: إن المتابعين يحدثون فرقًا كبيرًا، فإنهم الدافع والعزم الذي يدير العجلات، وليس القائد أو الشخص الذي يشغل أعلى المناصب. وقد تم شرح هذه المسألة بالتفصيل في الفصل الأول.

وبغض النظر عن المعنويات أو الإنتاجية أو الربح، فإنه يمكن للقادة إحداث فرق إيجابي؛ بل أن هناك وجهة نظر ساخرة مفادها أن القادة يتمتعون بقوة ونفوذ حقيقيين كأفراد، ولكنهم يستخدمونها فقط لجعل الأمور أسوأ. فهي "حجة ذات جانب واحد من

العملة" وتوحي بأن القادة السيئين يمكن أن يسببوا الفوضى، ولكن القادة الجيدين لا يمكنهم (وحدهم) تغيير المنظمات للأفضل، ولكن البيانات ليست إلى جانب هؤلاء المتشككين في فعالية القيادة، فهناك بعض دراسات الحالة الممتازة التي تم التحقق منها تجريبيا، والتي تظهر أن القادة الجدد يمكنهم تغيير المؤسسات بشكل إيجابي، فبغض النظر عن المعنويات أو الإنتاجية أو الربح، فإنه يمكن للقادة إحداث فرقًا إيجابيًّا، ويصف هذا الفصل الأدلة على هذا التأكيد، ولكنه ينظر أولاً في القضية المعلنة ضده.

أمثلة على القضية المعارضة

هناك مثال متعلق بالرياضة، حيث ذكر "كيث جرينت" في فنون القيادة (2000) مثال إدارة نادي إيفرتون لكرة القدم في المملكة المتحدة، ومساهمة "هوارد كيندال" والذي يعد واحداً من مديري النادي الأكثر مديحاً، إلا أنه لوحظ تضاءل فرص النادي، وهذا من خلال مراقبة تأثيره خلال ثلاث فترات من عمله كمدرب للنادي، واحتل النادي المركز الأول والثاني، ثم المركز الأول والرابع في دوري كرة القدم الإنجليزية خلال قيادته التي استمرت أربعة مواسم في منتصف الثمانينات، أما خلال فترة قيادته الثانية فقد احتل النادي المركزين التاسع والثاني عشر والثالث عشر، وفي ولايته الثالثة في أواخر التسعينيات أنقذ النادي من الانحدار الشديد، وتم الترحيب بكيندال مرة أخرى كمنقذ، واحتل النادي المركز الثامن عشر، وهو المركز الذي يسبق منطقة الهبوط.

ويطرح "كيث جرينت" السؤال التالي: كيف لنا أن نقيم قيادته؟ هل ينسب الأداء إلى المدرب أو الفريق؟ وكيف يمكننا أن نأخذ في الاعتبار حقيقة أن أداء الفريق كان له دور في مساندة مهام وقيادة كيندال؟ وفي سياق الأداء التنظيمي فقد أجرى "ستانلي ليبرسون وجيمس أوكونور" دراسة حول أداء المنظمات الأمريكية الكبيرة على مدى 20 عامًا، نشروا النتائج التي توصلوا إليها في أوائل السبعينيات، وشملت دراستهم أداء 167 شركة كبيرة، ومقارنة تأثير القيادة مع مصادر أخرى يمكن أن تؤدي إلى حدوث تقلبات في الأداء، مثل: الاختلافات السنوية في السوق، واختلافات الصناعة، والاختلافات بين الشركات، وتمكنوا من تقدير حجم هذه التأثيرات المختلفة إحصائياً، ولاحظوا أن

الاختلافات بين الصناعة والشركات كانت أقوى بكثير من القيادة في تفسير الاختلافات في المبيعات والأرباح، على الرغم من أن القيادة أوضحت المزيد من الاختلافات في هوامش الربح، وتوصلوا إلى أن القادة ليس لديهم تأثير يذكر على الأداء التنظيمي؛ لأنهم مقيدين بالعوامل الظرفية، رغم أنهم أقروا أنه قد يكون هناك تفاعل بين تأثير الصناعة والقيادة..

بمعنى آخر، كانوا يتفقون أن القادة قد يكون لهم تأثير في بعض الصناعات إلا أن تأثيرهم لم يكن شاملاً، وقد كان هناك العديد من الانتقادات حول أسلوب البحث التنظيمي الخاص بـ "ليبرسون وأوكونور"، وبعد مرور عقدين تقريبًا نشر "آلان بيركلي توماس" دراسة مشابهة حيث رأى أنها تصحح العديد من الانتقادات المنهجية للدراسة السابقة، وأيضاً قام بدراسة أداء الشركات الكبيرة للتجزئة في المملكة المتحدة بين منتصف الستينيات ومنتصف الثمانينيات، وتوصل إلى أن الرؤساء التنفيذيين يمكنهم إحداث فرق حقيقي في أداء الشركات.

وفي دراسة مماثلة، حدد "جيم كولينز" ما يسمى بـ "المستوى الخامس من القيادة" كأسلوب قيادة فعال بشكل خاص اعتمده الرؤساء التنفيذيون الذين حولوا أداء المنظمات التي كان أداءها ضعيفا وغير ملحوظ لسنوات، وكان هذا أبعد ما يكون عن القيادة الكاريزمية؛ بل تلخص هذا في أثر الأفراد المتواضعين الذين سلطوا الضوء على منظمة وقاموا بإحداث تغيير كبير في أدائها.

هل القيادة هي التي تحدث فرقًا؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف يحدث ذلك؟ للإجابة على السؤال الأول قام "باريك" وزملائه (باريك، داي، لورد والسكندر عام 1991) بالمقارنة بين التنفيذيين ذوي الأداء المتوسط، وأصحاب الأداء العالي، ولاحظوا أن أصحاب الأداء العالي قد أضافوا مبلغًا إضافيًا بقيمة 25 مليون دولار إلى إحدى المؤسسات خلال فترة ولايتهم، ومع ذلك، فإن مسألة متى تحدث القيادة فرقاً هي القضية الرئيسة.

وهناك تحليل أكثر تعقيدًا يُفيد هذا النقاش، فقد تسائل ثلاثة أساتذة في كلية هارفارد

للأعمال: "نوام واسرمان"، "بهارات أناند" و"نيتين نوهريا" (2010).. متى تكون القيادة مهمة؟ وباستخدام تقنيات تحليلية مثل تقنيات "ليبرسون وأوكونور"، قاموا بفحص بيانات أكثر من عشرة آلاف ملاحظة (من 531 شركة على مدى 19 عامًا)، وتوصلوا ألى أن تأثير الرئيس التنفيذي كان كبيرًا ويمثل حوالي 14٪ من التباين في أداء الشركة، ومع ذلك، أشاروا أيضًا إلى أن هذا التأثير يتفاوت بين الأنواع المختلفة من الأنشطة التجارية، ففي بعض أنواع الأعمال يمثل تأثير الرئيس التنفيذي 2٪ فقط من التباين، بينما في أعمال أخرى كان يمثل 21٪ من التباين (على سبيل المثال، معدات الاتصالات)، وتوصلوا إلى أن "التركيز على السياقات التي تكون فيها القيادة أمراً مهمًا يبدو أنه ربما يكون خط بحث أكثر إنتاجية من مجرد السؤال عما إذا كانت القيادة مهمة".

ويبدو أن الاختلاف قد تم تفسيره جزئياً من خلال القضايا الظرفية، مثل: توافر الفرص والموارد التي يمكن اتباعها، فحجتهم تدعم الفكرة القائلة بأن الفرق بين القيادة الجيدة والفقيرة يظهر بشكل كبير في الأوقات الصعبة، على الرغم من أن بذور انهيار المنظمة قد تزرع في الأوقات الجيدة، وتم تقديم اقتراحات مختلفة لشرح كيفية إحداث القادة والقيادة الفرق، حيث جادل "لورد وماهر" في منتصف تسعينيات القرن العشرين بأن تأثير القيادة كان محتملاً بشكل مباشر (من خلال ردود الفعل والتعليمات) وغير المباشرة (من خلال الثقافة والاستراتيجية)، وسوف نرى كلا التأثيرين في الدراسات التي وصفناها لاحقًا في هذا الفصل.

فقد اقترح "هامبرك و ماسون" في سياق دراسة تطوير منظمات محددة، أن خصائص الفرق العظمى هي أكثر أهمية من خصائص الرؤساء التنفيذيين الفرديين، فهذه هي الفكرة الرئيسة في نظرنا، لكن تأثير القادة لا يجب أن يُحكم عليه من خلال أداء المنظمة وحدها؛ بل أن هناك أيضا مسألة المعنى والأخلاق، وهذا ما أكده "جويل بودولني وزملائه" (2010). فإن القيادة تؤثر على كيفية شعور الناس في المؤسسة وفهم أنفسهم وحياتهم، فهذه أيضًا نتيجة إيجابية، وقد تسهم في الحافز الذي يدفع الأشخاص إلى تحسين عملهم، مما يجعل الأداء الأفضل أكثر احتمالًا.

فنحن ندعم التأثير غير المباشر للقيادة، وكما قال "ريتشارد هاكمان": إن القادة يخلقون ويؤثرون على السياق الذي يعمل فيه الناس (هاكمان 2010). كما نناقش أيضاً تأثير القيادة على المحصلة النهائية - ليس بشكل مباشر، ولكن من خلال تشكيل الثقافة التي تعمل ضمنها المنظمة، وذلك من خلال تأثيرها على نفوذ الموظفين، وهناك العديد من الكتابات حول ثقافة المنظمة، ولكن ربما يكون الفهم الأكثر وثاقة لثقافة المنظمة هو "الطريقة التي نفعل بها الأشياء".

ووفقا "لإدغار شاين" يمكن فهم الثقافة من خلال مراقبة السلوك والمصنوعات والافتراضات المشتركة للمنظمة، حيث يحكم المتقدمين للوظيفة على ثقافة المؤسسة منذ اللحظة التي يرون فيها إعلانًا عن الوظيفة، حتى إذا جاء الإعلان من طرف ثالث، ومن ثم يتم الحصول على مزيد من الانطباعات من خلال عملية الاستقراء، وبعد ذلك يكون بناءً على الفترة التي قضاها الموظف في المؤسسة، فهذه العملية تُبنى على الانطباع الأول ومدي المحافظة على هذا الانطباع، وهذا يتطلب اهتمام ورعاية فريق الإدارة.

فالمناخ هو "كيفية شعورنا" - والاستجابة الذاتية لأولئك الذين يعملون في ثقافة معينة، و لا يمكن قياس مناخ المنظمة بموضوعية، لأنه نتاج التفاعل بين الأفراد والجماعات من ناحية، والثقافة السائدة من ناحية أخرى، ويمكن أن توفر الاستقصاءات المناخية دليلاً على المناخ من خلال طلب الانطباعات الذاتية لأولئك الذين يجيبون على الاستبيان، وبناءً على ذلك يمكن فهمه وإدارته، ولكن لا يمكن ملاحظته لأنه يجب تجربته.

ويلقي البحث في تجارب الموظفين في سلسلة رئيسة من المتاجر الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية الضوء على ذلك، وفي عام 1993 حاول الباحثون في كلية هارفارد للأعمال اكتشاف أسباب الاختلافات في ربحية المتجر، وتم تلخيص النتائج في الشكل 1.2. وترتبط القيادة الجيدة ارتباطًا وثيقًا بالجودة الداخلية للمنظمة (ثقافتها ومناخها)، والتي ترتبط ارتباطًا وثيقًا برضا الموظفين وولائهم، وهذا أمر طبيعي، كما أنه من الطبيعي أيضاً أن يرتبط رضا العملاء وولاءهم بزيادة الربحية، ولكن الجزء المثير للاهتمام يقع في

المنتصف، حيث كلما زاد الرضا والولاء، زادت الإنتاجية، وبالتالي القيمة المقدمة للعملاء، ومع ذلك يمكن تحسين الإنتاجية.

النمو والربحية
ولاء العميل
رضا العميل
القيمة
الإنتاجية
ولاء الموظفون
الجودة الداخلية
القيادة

الشكل 1.2 سلسلة خدمات الربح في سيرز

وترجع بعض جوانب الإنتاجية للأشخاص العاملين في المخازن والمكاتب، فالإنتاجية هي الهدية التي يقدمها الموظفون المخلصون لصاحب العمل الذي يعاملهم بشكل جيد، ويخلق لهم مكانًا رائعًا للعمل، وبالتالي، فإن ما يسمى بالقضايا "الضعيفة" مثل كيفية التعامل مع الناس يكون لها تأثير واضح على القضية "الصعبة" النهائية: النتيجة النهائية. فإن القيادة الجيدة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالجودة الداخلية للمنظمة.

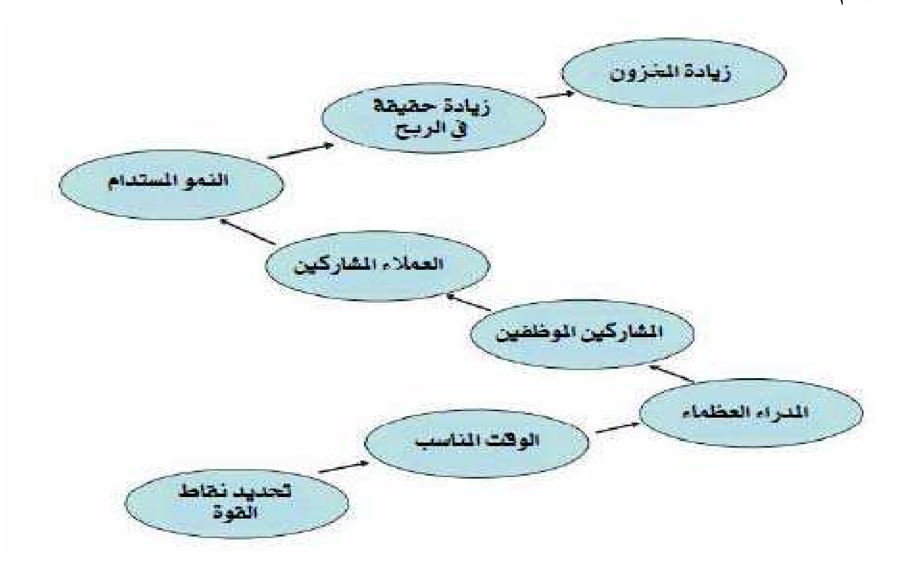
وفي المتوسط، فقد وجد الباحثون أنه لكل 5٪ تحسن في رضاء الموظفين.. كانت هناك زيادة بنسبة 1.2٪ في رضا العملاء، وفي النهاية ارتفعت الأرباح بنسبة 0.5٪، لذلك فإن تأثير القيادة العظيمة على الموظفين قد أدى إلى تحسن واضح في الحد الأدنى، وكان تسلسل السبب والتأثير واضحًا أيضًا، فقد أدت القيادة إلى تحسين رضا الموظفين وتحسين قدراتهم الإنتاجية، وهذا بدوره أدى إلى زيادة القيمة التي يراها العملاء وزاد رضاهم وولائهم للمنظمة، وبالتالي ازدادت الأرباح.

من المهم فهم التسلسل المحدد هنا، على خلاف العمليات التجارية التي يتم فيها مكافأة الموظف بشكل جيد لجهوده، بغض النظر عن حقيقة أن القادة هم من يقومون

بالمبادرة، فهم يخلقون أولاً الظروف التي يحب الناس العمل فيها، ومـن ثـم يسـتفيدون مـن زيادة الجهد المبذول من قبل الموظفين،

وهذا بدوره ينم على أن هناك بيئة عمل جيدة للموظفين - وبالتالي إظهار أفضل ما في الناس.

وتقترح منظمة غـالوب نموذجًـا مشـابهًا يوضـح مسـار جـالوب في (الشـكل 2.2)، وتـنص حجتهم على أهمية تعيين المدراء الجيدين، وتحديد نقاط قوتهم في مجال الأعمال والاستفادة منها، ويجب أيضاً أن يكون هنـاك تناسـب.. أي الشـخص المناسـب في الوظيفـة المناسـبة، لأن المـديرين الجيـدين يمكـنهم (ويجـب علـيهم) إشراك مـوظفيهم الـذين يشـاركون بـدورهم عملائهـم، فـإشراك العمـلاء السـعداء والمخلصـين.. يـؤدي إلى الأهـداف الحقيقيـة لجميـع المنظمات، النمو المستدام، والأرباح الحقيقيـة، وزيـادة الأسـهم.. فبدايـة النجـاح هـي إيجـاد القادة الذين يجدون و يرعون ويطورون مدراء جيدين، ويخلقون الظروف التـي تـبرز أفضـل ما لديهم.



الشكل 2.2 مسار جالوب

تأثر النموذج بعلم النفس الإيجابي، والمفهوم الرئيسي هو المشاركة التي تتعلق "بالقلب" بقدر "العقل"، فمن السهل قياس المشاركة، ولكن ليس من السهل دائمًا تحقيقها، وهناك العديد من العوامل المختلفة التي تؤدي إلى مشاركة الموظفين:

- ثقافة مؤسسية تقدر العمل المتميز والمستدام.
- توقعات العمل واضحة ومتسقة وذات صلة.
- الوصول إلى التدريب والتطوير والإرشاد.
- نظم المكافآت والتقدير والحوافز التي يُرى أنها منصفة ومناسبة.

ولا يقتصر الأمر على أن النموذج جيد من الناحية المفاهيمية و"صحيح بشكل حدسي"، بل تم اختباره، ووجد أنه نموذج قوي، وهكذا، قام "جيلايد ويونغ" (2006) باختبار النموذج في قطاع الخدمات المصرفية للأفراد، وأظهر أن مناخ الفريق يؤدي إلى التزام الموظفين، مما يؤدي إلى رضا العملاء وتحقيق المبيعات.. وعلى نطاق أوسع فقد نشرت منظمة جالوب في عام 2006 تقريرين حول قوة وفائدة إشراك الموظفين، التقرير الأول لـ هارتر وآخرون. (2006) بعنوان "غالوب Q12 التحليل التلوي"، وبحثت 23,910 وحدة أعمال، وقارنت بين الربع الأعلى والربع الأدنى للأداء المالي ومستويات المشاركة، ووجد الباحثون أن متوسط درجات المشاركة في الربع الأدنى يتراوح بين 31٪ و 51٪ من معدل دوران الموظفين، وانكماش الصناعة بنسبة 51٪ (غالبًا ما يُستخدم كطريقة بديلة للسرقة ضمن أشياء أخرى)، وزيادة معدل الحوادث بنسبة 62٪، وفي الوقت نفسه، بلغ متوسط درجات المشاركة في الشريحة الربعية الأعلى نسبة 12% من دعم العملاء وإنتاجية أعلى بنسبة 18% وربحية أعلى بنسبة 12%.

ونشر تقرير غالوب الثاني عام 2006 بعنوان "المشاركة تتنبأ بأرباح السهم"، حيث أخذ بعين الاعتبار نمو أرباح السهم لـ 89 منظمة، وأظهرت أن نتائج المشاركة في الربع الأعلى كانت تحقق نمواً في نصيب السهم يزيد 2.6 مرة عن نسبة المنظمات ذات نتائج المشاركة دون المتوسطة، وقد تم تلخيص هاتين الدراستين والكثير من الدراسات الأخرى في التقرير الذي صدر بتكليف من حكومة المملكة المتحدة في عام 2008 ونشره

"ديفيد ماكلويد ونيتا كلارك" عام 2009. وكان موجزهم في بداية الركود الكبير هو "إلقاء نظرة عميقة على مشاركة الموظفين وتقديم تقرير عن فوائده المحتملة للشركات والمؤسسات والموظفين الأفراد.. كان التقرير بعنوان "التفاعل من أجل النجاح: تعزيز الأداء من خلال مشاركة الموظفين"، في مقدمته جادل وزير الدولة آنذاك بأن التقرير "يدعم ما نعرفه جميعًا بشكل حدسي...

إن المنظمات التي تعمل فقط على إشراك موظفيها وإلهامهم هي التي تنتج مستويات عالمية من الابتكار والإنتاجية والأداء، وتضمنت منهجية التقرير مراجعة الدراسات المنشورة على نطاق واسع بالإضافة إلى أخذ الأدلة من المنظمات حول بياناتها الداخلية الخاصة واستقطاب آراء الأكاديميين والباحثين الذين جعلوا من هذه الأمور مواضيع بحثهم، وكانت الأدلة ثابتة وواضحة، وكانت العديد من الدراسات كبيرة الحجم وذات نطاق دولي، وأفادت شركة تاور-بيرين-إي إس آر في عام 2006 عن دراسة أجريت على مستوى العالم تضمنت بيانات استطلاع رأي 664.000 موظف من أكثر من 50 شركة في جميع أنحاء العالم.. تم إدراج الشركات الأكبر والأصغر لمجموعة من الصناعات المختلفة، وقارنوا بين أداء هذه الشركات والموظفين الأكثر والأقل مشاركة لأكثر من 12 شهرا، وقاموا بالإبلاغ عن العديد من النتائج، ولكن جذبت العديد من الاختلافات المالية الانتباه الأكبر، ومن بين هذه الاختلافات أن كانت هناك فجوة بنسبة 52٪ في تحسن الأداء في الدخل التشغيلي خلال العام خلال المقارنة بين المجموعتين.. وشمل هذا تحسنا في الدخل التشغيلي في الشركات التي بها مستوي عال من المشاركة بنسبة 19.2٪ وانخفاضا بنسبة 32.7٪ بالنسبة للشركات ذات المشاركة المنخفضة.. وبالتالي، فإن المشاركة العالية لا تعتبر مجرد فائدة، وإنما المشاركة المنخفضة تعد خطراً. ويوجد هذا التأثير في القطاع العام أيضاً.

حصل تقرير "ماكلويد وكلارك" على دليلاً من الخدمة المدنية في المملكة المتحدة، حيث تم الإبلاغ عن أن الإدارات التي تتمتع بمستويات مشاركة عالية، كما تم قياسها من خلال الموظفين، وهى إدارات تميل إلى الأداء الجيد في مراجعة القدرات، وهو يعد مقياسًا

رئيسًا لأداء الإدارات، وقد أجرى "بيفرلي أليمو ميتكالف" وزملاؤه (2008) دراسة طولية لمدة ثلاث سنوات لـ 80 فريقًا في هيئة الخدمات الصحية الوطنية في المملكة المتحدة، وأوضحوا أن إشراك القيادة تنبأ بالإنتاجية والروح المعنوية وصحة أعضاء الفريق، وتعتبر أكثر قوة من الكفاءات، وقد اشتمل نموذجهم حول المشاركة على جوهر المشاركة: التصرف بنزاهة وصدق وثبات. العناصر الأخرى كانت:

- إشراك الأفراد وإظهار الاهتمام الحقيقي وإتاحة التشكيك والتشجيع.
- إشراك المنظمة من خلال دعم ثقافة تنموية وإلهام الآخرين وتركيز جهود الفريق وحسمه.
- المضي قدما لبناء رؤية مشتركة والتواصل وحل المشاكل المعقدة وتسهيل التغيير بحساسية.

وبطبيعة الحال لا يزال هناك سؤالان، الأول هو: هل تؤدي المشاركة إلى تحسين الأداء أم العكس؟ (حيث تقدم المنظمات التي تعمل بشكل جيد مشاركة أعلى)؟ وتشير الأدلة من تقرير ماكلويد وكلارك الذي يلخص العديد من الدراسات الطولية إلى أن المشاركة تأتي أولاً: فهي تعد مؤشرأ رئيسًا وتميل مستويات الارتباط للارتفاع إذا كان هناك أداء جيد أو زيادة في الأداء. والسؤال الثاني هو: هل يؤدي تحسين المشاركة إلى تحسين الأداء أم أنها ترافقه فقط ؟ أجاب التقرير على هذا السؤال على النحو التالي: "... فجميع الدراسات المشار إليها أعلاه، إلى جانب دراسات الشركات الفردية تقدم حداً من التحدي وأن جميعها تقدم قضية مقنعة جدًا، ويقدم التقرير أدلة أخرى تشير إلى أن المشاركة لها تأثير كبير على غياب المرض وخدمة العملاء والاحتفاظ بالموظفين واحتمال أن يوصي الموظف بمنتجات الشركة أو خدماتها. وتظهر الاختلافات والمقارنة بين المشاركة العليا والمنخفضة آثاراً على هذه المؤشرات الحاسمة للأداء التي هي ليست فقط ذات دلالة إحصائية ولكن حجمها أكبر من ذلك. على سبيل المثال فإن 13٪ فقط من الموظفين غير المشاركين سيوصون بمنتجات وخدمات المنظمة في حين أن عدد الموظفين المشاركين يبلغ 67٪ (غالوب 2003).

وكان استقرار التأثير الذي يمكن أن يكتسبه الموظفون الراضون والمشاركون في

الأداء التنظيمي هو ما أثر على بيل كاتلي وريتشارد هادن في التسعينات. واقترح مؤلفو كتاب "الأبقار الراضية تعطي حليبًا أفضل" رهانًا للوسطاء الماليين: أن المؤلفين سيتنافسون مع الوسطاء لاختيار الأداء الأمثل للمخزون بناءً على مؤشرات مختلفة، وسيقوم المؤلفون باختيار الأسهم استنادًا إلى بيانات الموظفين وسيقوم الوسطاء باختيارهم استنادًا إلى البيانات الأخرى التي يستخدمونها عادة، وكانت المشكلة أن المؤلفين لم يتمكنوا من إقناع أي وسطاء ماليين بالمشاركة. لذا، قارن كل من كاتليت وهادن خيار الأسهم المبدئية مع متوسط الزيادة في السوق وأكدوا أن الموظفين الأكثر رضاءً كانوا بالفعل يتفوقون على السوق، ووجدوا أن الشركات التي تجعل موظفيها راضين يتفوقون على المنافسين بهامش 4:1 ويجنون أرباح أكثر منهم بأكثر من 2:1. ويلخص كتابهم الصادر في عام 1998 الطريقة التي يفكرون بها، بينما يقترح كتابهم الصادر في عام 2007 "الأبقار الراضون يتحركون أسرع" أعمال القيادة التي يمكن أن تحدث التأثيرات التي يصفونها.

ويشير تقرير "هارفرد".. أن التسلسل أمر مهم: الخطوة الأولى التي يفعلها القادة هي تهيئة الظروف التي يرغب بها الأشخاص للعمل وبالمقابل يحصلون على جهدًا تقديريًا أكبر من الموظفين، ومع ذلك لا يزال هناك منتقدون لكامل مجموعة الأبحاث حول مشاركة الموظفين، ومن بينهم في المملكة المتحدة روب برينر أستاذ علم النفس التنظيمي في جامعة باث حيث حدد انتقاداته في مقاله الذي أصدره في عام 2014 حيث يجادل بأن تعريفات المشاركة ضعيفة أو غير متناسقة وأن الموضوع ليس جديدًا وأن الإجراءات ليست موثوقة ولا صالحة. والأهم من ذلك، أنه ينتقد جودة الأدلة المذكورة في صالحه ويصف التسلسل الهرمي للأدلة من خلال التقارير التجارية إلى التحليلات التلوية والمراجعات المنهجية، ويقول أن الغالبية العظمى من الأدلة التي ذُكرت لصالح قوة المشاركة تأتي من مصادر الأدلة في أسفل التسلسل الهرمي بدلاً من القمة: الأقل موثوقية.. ويجادل برينر بأنه لايمكننا معرفة ما إذا كانت الزيادة في المشاركة تسبب زيادة في الأداء، ولايمكننا أن نعرف ما إذا كانت التدخلات تزيد من المشاركة وتحقق أداءً أفضل.. ويجادل بأن المؤيدين في هذا المجال هم مذنبون بالتشكيك والإكراه، لأننا نميل إلى تفضيل إنجاز

الأمور على فعل الأشياء بطريقة قائمة على الأدلة، فهو على حق من الناحية التجريبية لأن الدراسات النهائية لم يتم تنفيذها بعد ولكن لا يمكن لأي شخص القول بأن المشاركة المنخفضة هي أمر جيد؛ لأنها تحبط الموظفين وتخيب ظنهم وتقلل من التزامهم. وفي حين أن عالم التوظيف ينتظر الدراسة النهائية، فإن هناك حاجة فعلية لاتخاذ إجراءات وأن يكون هناك توازن في الأدلة التي نملكها حتى ندعم فكرة أن تكون المشاركة مفتاحًا للتحفيز والالتزام. إذن كيف يمكن للقيادة أن تحدث فرقا في مناخ منظمة؟ أجرى ستيفن براون وزملاؤه أبحاثًا في إدارة فرق المبيعات في شركة مبيعات المعدات الطبية، وأظهر البحث الذي صدر عام 1996 أن هناك ستة جوانب للقيادة أحدثت فرقًا: ثلاثة جوانب تتعلق بالسلامة النفسية وثلاثة جوانب ذات مغزى، وهي:

- الإدارة الداعمة.
- وضوح التوقعات.
- الشعور بحرية التحدث والتعبير عن الرأي.
- القيام بأعمال تحقق أهداف جديرة بالاهتمام.
- الشعور بالارتياح تجاه العمل الذي يتم بشكل جيد.
- القيام بأعمال بها نوع من التحدي.

وكلما شعرت فرق المبيعات بمزيد من هذه المشاعر، شعروا بالانخراط والمشاركة أكثر في عملهم. وقد أدى هذا إلى بذل جهد أكبر – وخصص أعضاء الفريق وقت أطول للعمل وعملوا بجهد أكبر، وكانت النتيجة تحسين الأداء - لم تكتفِ هذه الفرق بزيادة مبيعاتها فحسب؛ بل زادت معرفتها أيضًا بمنتجاتها وإدارتها.. باختصار، فقد استفاد الجميع: الموظفين والزبائن والمساهمين.

قد يؤدي هذا إلى استنتاج البعض أن أعضاء الفريق، الذين خصصوا المزيد من الوقت والجهد كانوا يزيدون من ضغطهم، وبالتالي يقللون من قدرتهم على الحفاظ على هذه المستويات من العمل، ووفقا للطبيب النفسي دونالد برودبنت، فإن تمكين الناس من السيطرة هو أمر أساسي أيضا، وقام بإجراء دراسة قبل عدة سنوات على خط إنتاج أظهر

فيها أن التوتر كان متناسبًا مع سرعة الخط، فكلما كان الخط أسرع، زاد الضغط الذي يعاني منه العاملون عليه، ولكن في المرحلة الثانية من الدراسة، سمح لعمال خط الإنتاج بالتحكم في سرعته وتولي زمام الأمور فارتفعت السرعة وانخفض الضغط، فيبدو أنه لم تكن سرعة الخط هي التي تسبب الإجهاد؛ بل عدم السيطرة على سرعته.

وقام "تشارلز أوريلي وجيفري بيفر" بإجراء بحث صدر عام 2000 حول كيفية الحصول على نتائج غير عادية من الناس العاديين، وقارنوا بين عشرة أزواج من الشركات، حيث تمت مطابقة المنتجات وقطاعات السوق، ولكن الأداء والربحية تباينت بشكل كبير. على سبيل المثال، كان كل من ليفيس ورانجلرز ينتجون الدينيم (الجينز) ويبيعونه لأولئك الذين يهتمون بالأناقة والشباب (أو صغار القلب)، لكن كان أحدهما أكثر نجاحًا في ذلك الوقت من الآخر. وتفاجأ المحققون بعامل المحاسبة للاختلاف الكبير في الأداء بين أزواج من الشركات المتطابقة. كان لدى الشركة الأفضل أداءً في كل زوج مجموعة واضحة من القيم، والتي تم فهمها ومشاركتها على نطاق واسع من قبل الموظفين، وكان هناك فريق إداري مكرسا لضمان أن جميع جوانب الشركة تعكس قيم الشركة. واعتبرت الإدارة العليا أن دورها الأساسي لا يتمثل في كسب المال بل الحفاظ على هذه القيم بحيث يكون تحقيق الأرباح منتجًا ثانويًا.

كيف يخلق القادة المناخ؟

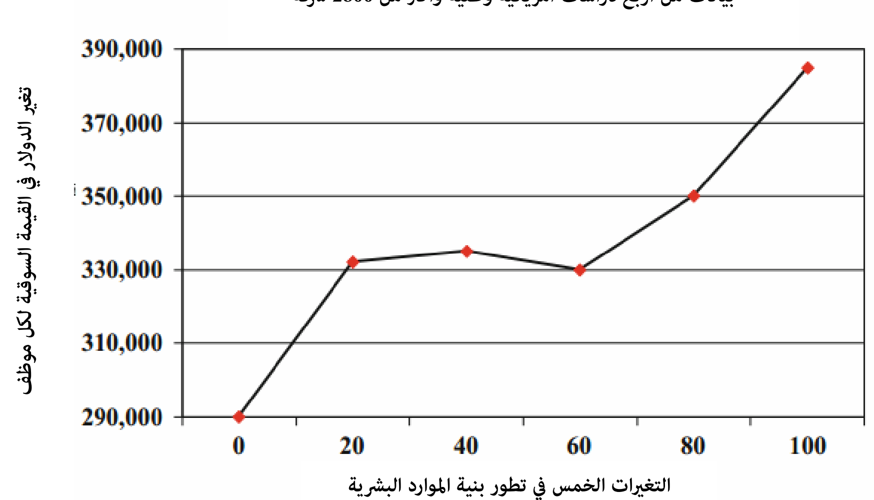
تقترح قراءتنا للأبحاث أن العنصر الأساسي هو بناء الثقة، وتم بناء هذا من خلال الاتساق الذي يساهم بشكل كبير في الشعور بالأمان النفسي. يجب على القادة التصرف بناءً على ما يقولونه؛ حتى يتمكنوا من بناء الثقة، فإن هذا التطابق الداخلي أو الشخصي هو أحد أشكال المواءمة، ولكنه ليس الشكل الوحيد، فهناك أيضاً تطابق وانتظام الفريق الأعلى، فلقد تعلمت الفرق العليا الأكثر فاعلية كيف تختلف حول القضايا، ولكنهم يتفقون على القرار النهائي بمجرد أن يتم مناقشة المسألة، فهم يثقون في حكمتهم الجماعية أكثر من أفكارهم الفردية، كما يجب أن تمتد المواءمة إلى ممارسات المنظمة (وبالتالي ثقافتها) التي يجب أن تتماشى مع قيمها المعلنة. كما قال أورايلي وفيفر:

المحاذاة الجزئية لا ينتج عنها ائتمان جزئي، فإن عملية الدفع ليست خطية ولكن أسيّة... ويجب أن يكون هناك محاذاة بين جميع هذه الأدوات إذا كانت الأدوات حقيقية وفعالة، وبمعنى أخر، يجب أن تكون أفعال القادة متسقة ومطابقة لما يقولونه من أجل تحقيق الثقة، ويجب على الإدارة إيلاء اهتمام لا هوادة فيه للقضاء على أي تناقض بين ما يقولون أنه مهم وما يفعلونه أو بما يسمحون بفعله.

لقد قامت مؤسسة داناهير ببناء منظمة ضخمة يمكن أن يطلق عليها اسم تكتل غير عصري، ولكنها مع ذلك واحدة من أنجح المنظمات التي يمكن العثور عليها في أي مكان. فعندما يستحوذون على شركة يقومون بتطبيق كل الأنظمة الخاصة بهم عليها من خلال التركيز على الاهتمام المستمر بالعملية والحصول على التفاصيل الصحيحة، فيمكن رؤية قوة مثل هذا النهج في النمو المذهل لتلك الشركة. فعلى سبيل المثال: تخيلوا أن أحد الجراحين "يطمئن" المريض عن طريق القول بأن غرفة العمليات نظيفة بنسبة 85٪! فحتى وجود نسبة ضئيلة من الاختلال يمكن أن تؤدي إلى ضرر تلوث غرفة العمليات النظيفة، ولهذا فمن المهم أن تكون هناك ثقة ورؤية واضحة.

وبحثت دراسة "أورايلي وفيفر" عن كثب في عشرة أزواج من الشركات، على النقيض من ذلك، فقد استخدمت إحدى الأبحاث الرئيسة التي قام بها هيوسيلد وبيكر بيانات من أربع دراسات استقصائية وطنية في الولايات المتحدة وأكثر من 2800 شركة لقياس تأثير ممارسات الإدارة الجيدة على أداء الأشخاص وبالتالي على الأرباح (في الواقع تم دراسة 700 شركة أربع مرات)، وتتضمن الأمثلة على الممارسة الجيدة إشراك الأشخاص في القرارات وتعزيز التنمية الشخصية، لإنتاج مقياس إجمالي للإنتاجية، تم تقسيم القيمة السوقية للشركات على عدد موظفيها، ثم تقسيم الشركات إلى واحدة من خمس مجموعات وفقا لكيفية معاملتهم لموظفيهم، وقد تم قياس ذلك بمدى تطابق إجراءات "الموارد البشرية" مع أفضل الممارسات (السابق وصفها)، على الرغم من أن هذا لم يكن مجرد إجراء من جانب إدارة الموارد البشرية، وكانوا يدرسون الطرق الأوسع التي استخدمت لإدارة الموظفين وقيادتهم.

وأظهر الرسم البياني الناتج لممارسة الموارد البشرية المتعلقة بالقيمة السوقية لكل موظف صورة مثيرة للاهتمام (الشكل 3.2)، فعندما ترتفع منظمة ما فوق أولئك الذين كانوا أسوأ في قيادة وإدارة الأشخاص، كان هناك ارتفاع فوري في الإنتاجية. ومع ذلك، فإن الوصول لهذه النقطة وإحداث التغيير المطلوب يتطلب جهداً كبيراً. يبدو أنه يجب على القادة أن يكونوا صارمين في سعيهم لتحسين المعايير والتخلص من التناقضات في ثقافة منظمتهم، وهذا هو تأثير داناهير.



الشكل 3.2 "الموارد البشرية" مصدر لخلق القيمة

ما هو تأثير أساليب القيادة المختلفة على المناخ؟

هدف دانيال جولمان للإجابة على هذا السؤال في بحث نشر في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو 2000 حيث استخدم بيانات من هاي ماكبر على 871,3 مدير تم سحبهم عشوائياً من عينة تضم أكثر من 000,20 شخص كان لديهم بيانات حول أساليب القيادة الخاصة بهم والمناخ في فرقهم، ووجد ستة أساليب قيادة مميزة عرفها على النحو التالي:

- القسرية - مطالبة الامتثال الفوري.
- الرؤية - حشد الناس نحو رؤية مشتركة.
- الترابط - إنشاء الروابط العاطفية والانسجام.
- الديمقراطية - بناء التوافق من خلال المشاركة.
- الانفتاح - توقع التفوق والتوجيه الذاتي (أسلوب يمارس عادة في شركات الخدمات المهنية حيث يكون لكل شريك أو شريكة زبائنهم كما هو متوقع للإسهام تقريبا بنفس الشركاء الآخرين).
- التدريب - تطوير الناس للمستقبل.

كما حدد الباحثون ستة عناصر في مناخ المنظمة:

- المرونة - الشعور بالحرية في الابتكار.
- المسؤولية - الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة.
- المعايير - الشعور بالالتزام بتقديم معايير عالية.
- المكافآت – الشعور بأن المكافآت وردود الأفعال الواردة هي مناسبة.
- الوضوح - الشعور بوضوح مهمة الشركة وقيمها.
- الالتزام - الشعور بالالتزام لتحقيق غرض مشترك

ونجد أن كل من أساليب القيادة الست لها تأثير قابل للقياس على كل جانب من جوانب مناخ الشركة، وبعض هذه الأساليب هو أكثر قوة وذات تأثير شامل. وكما نلاحظ فإن النمطين اللذين وجد أن لهما الأثر السلبي الأكبر على المناخ هما الانفتاح والقسرية، كما يوضح الجدول 1.2. أما جميع أساليب القيادة الأربعة الأخرى فهي مرتبطة بشكل إيجابي - أي أنه كلما أكد القائد على العلاقات في العمل أو الاهتمام بالتدريب وتطوير الفريق أو منحهم فرصة للمشاركة في صنع القرار، كلما أصبح المناخ أفضل. وكان أسلوب القيادة الأكثر ارتباطًا بالمناخ الإيجابي هو القيادة التي ركزت على وضع رؤية مقنعة تدعو الجميع إلى المساهمة. وبطبيعة الحال، فإن القادة يظهرون أكثر من أسلوب قيادة واحد، حتى بين

الأساليب الستة المذكورين هنا، ولكن عادة ما يكون للقائد أسلوب أساسي وأحيانًا أسلوب بديل، ولكن، كما سنرى، فإن القادة ليسوا مرنين كما يتصورون. وبالمثل، فإن ثقافة المؤسسة تميل إلى أن يكون لها نكهة مميزة أو مهيمنة. كما وجد أن أسلوب القيادة يؤثر على الجهد التقديري أو مقدار الجهد الإضافي الذي يبذله الموظفين.

الجدول 1.2 تأثير القيادة على المناخ

	القسرية	الرؤية	الترابط	الديموقراطية	الانبساط	التدريب
المرونة	0.28-	0.32	0.27	0.28	0.07-	0.17
المسئولية	0.37-	0.21	0.16	0.23	0.04	0.08
المعاير	0.02	0.38	0.31	0.22	0.27-	0.39
المكافآت	0.18	0.54	0.48	0.42	0.29-	0.43
الوضوح	0.11	0.44	0.37	0.35	0.28-	0.38
الالتزام	0.13	0.35	0.34	0.26	0.20-	0.27

ويمكن حل النقاش حول تأثير القادة على الأداء التنظيمي من خلال الأدلة التي رأيناها. وتوصلت أفيري وزملاؤها: "... بعد سنوات من النقاش أن الرأي السائد بأن القادة يؤثرون على المنظمات قد تلقى دعمًا عامًا للبحوث"، ونحن نتفق على ذلك. ولقد تغير مسار النقاش الآن وأصبح يدور حول المسائل المتعلقة بكيفية حدوث هذا التأثير وما يمكن فعله لتعزيزه. ويستشهد لوري باسي ودانييل ماكميرر في كتاب هارفارد بيزنس ريفيو 2007، بدليل على مجموعة متنوعة من الآثار الإيجابية الناجمة عن التحسينات في القيادة وغيرها من العوامل الدافعة لإدارة رأس المال البشري، وتمكنوا من إظهار تحسينات في المبيعات والسلامة في منظمة صناعية، بل وحتى تحسين أداء الاختبار التعليمي في مدارس ساوث كارولينا في مقاطعة بوفورت، وشملت إجراءاتها ممارسات القيادة الموضحة في الجدول 2.2 .

كانت هذه الدراسة مستقبلية ومفيدة، حيث قاموا بقياس مدى الممارسات لمدة عام واحد ولاحظوا الآثار التالية: معيار بحث أعلى من مجرد الترابط في نفس النقطة الزمنية.

الجدول 2.2 محتويات ممارسات القيادة

الممارسة	تتضمن
ممارسات القيادة	• التواصل الإداري المفتوح والفعال. • الإدارة التعاونية التي تسعى إلى إشراك الموظف . • المديرين والتنفيذيين الذين يزيلون العقبات ويقدمون الملاحظات ويلهمون الثقة • تطوير القيادة المنظمة والممنهجة.
ممارسات إشراك الموظفين	• العمل المنظم جيدًا والذي يستخدم مهارات الموظفين بشكل جيد. • وظائف آمنة يكون فيها الموظفون معترف بهم وتطويرهم داخل المنظمة. • عبء العمل الذي يتيح للموظفين القيام بالوظائف بشكل جيد. • المراقبة المستمرة وتقييم مشاركة الموظفين.
ممارسات الوصول إلى المعرفة	• توفر المعلومات والتدريب المعلق بالوظي • التشجيع والتمكين من العمل الجماعي. • تبادل أفضل الممارسات. • الأنظمة التي تجعل المعلومات متاحة بسهولة.
ممارسات تحسين القوى العاملة	• ممارسات العمل المحددة بشكل جيد والتدريب الفعال. • توقع الأداء العالي ومكافأته ودعمه من خلال تهيئة ظروف عمل مناسبة. • يتم اختيار الموظفين الجدد على أساس المهارة، ويتلقون توجهًا شاملاً. • أنظمة إدارة أداء الموظف الفعالة
ممارسات القدرة على التعلم	• الترحيب بالأفكار الجديدة. • تدريب عملي يدعم الأهداف التنظيمية. • الموظفين لديهم الخطط الرسمية للتطوير الوظيفي. • يبرهن القادة على قيمة وأهمية التعلم. • يتم أتمتة جوانب مختلفة من التدريب من خلال نظام إدارة التعلم.

هل هناك مجال لاستخدام القيادة القسرية؟
في حالة وجود أزمة من أجل هبوط طائرة ضخمة في بعض المطارات الرئيسة، يجب على شركات الطيران أن تؤكد قدرتها على إخراج 400 أو أكثر من ركاب الطائرة في 90 ثانية فقط. لن تقوم أي شركة طيران بذلك بطريقة تشاركية: لن تسمع أبدًا "من يرغب في النزول أولاً؟" بل تُصدر الأوامر ويتبعها الجميع عن طيب خاطر، وبالمثل، عندما عملنا مع أكبر 300 ضابط في شرطة هونغ كونغ، سألنا كيف يتعاملون مع الوضع، حيث أثاروا مسألتين مهمتين: أولاً: يجب أن تكون القاعدة غير قسرية ويجب تعيين الضباط الغير قسريين بطبيعتهم، ثانيا: تعليم الضباط كيفية التعامل مع الأزمة.
لذلك، فهناك وضوح حقيقي في أذهانهم وطريقة تفكيرهم.. ليس من السهل إقناع الأشخاص المتنمرة بتغيير أساليبهم.. تتطلب الأزمات قيادة توجيهية على المدى القصير، ومن ثم يجب أن يكون هناك نهج مختلف.

وأثبتوا أنهم ليسوا فقط من حققوا نتائج جيدة في مختلف الممارسات، بل يحققون أداءً جيداً في المعيار المستقل (المبيعات، السلامة، الأداء المدرسي، إلخ) ولكن أيضا أولئك الذين تحسنوا في الممارسات بين مناسبتين أظهروا تحسناً في المعيار المستقل. وكانت الاختلافات كبيرة: على سبيل المثال 60-130٪ تحسن أكبر في المبيعات مقارنة مع المجموعات التي زادت درجات ممارستها بشكل طفيف وحققوا زيادة تتراوح بين 10-30٪ في معيار الأمان.
أثر القيادة على إشراك الموظف..

لقد رأينا كيف تؤثر القيادة على كل من ثقافة المنظمة وعلى مناخها، وبالتالي على إنتاجية المنظمة. فإن العديد من هذه الأمور واضحة للغاية، حيث يختار الناس العمل لفترة أطول وبذل المزيد من الجهد. ومن بين التأثيرات المباشرة الأخرى أن الأشخاص المشاركين يذهبون إلى العمل في كثير من الأحيان ويميلون إلى البقاء في وظائفهم، حيث كان هذا واضحاً في الأدلة الخاصة بالمراجعة الرئيسة التي أجرتها مؤسسة غالوب (التي نشرت في

مجلة إدارة جالوب 2006) حيث قاموا بتلخيص البيانات من 1.7 مليون موظف، يتم عرض نتائجهم في الجدول 3.2. وتقول حجة وودي ألن أن 90٪ من النجاح الذي يأتي من مجرد الذهاب للعمل سوف تجد بعض الدعم هنا!

الجدول 3.2 مشاركة الموظف والإنتاجية

	النسبة المئوية للقوى العاملة	التغيب (يوم في السنة)	التكاليف السنوية لدوران الموظفين (جنيه إسترليني)
مشارك			
مخلص ومثمر	17	4.67	6.97
غير مشارك			
قد يكون مثمرا لكنه غير مرتبط بالمنظمة	63	5.95	11.48
التوقف عن المشاركة/ انسحاب			
تأثير غير منتج / مدمر	20	10.68	31.00

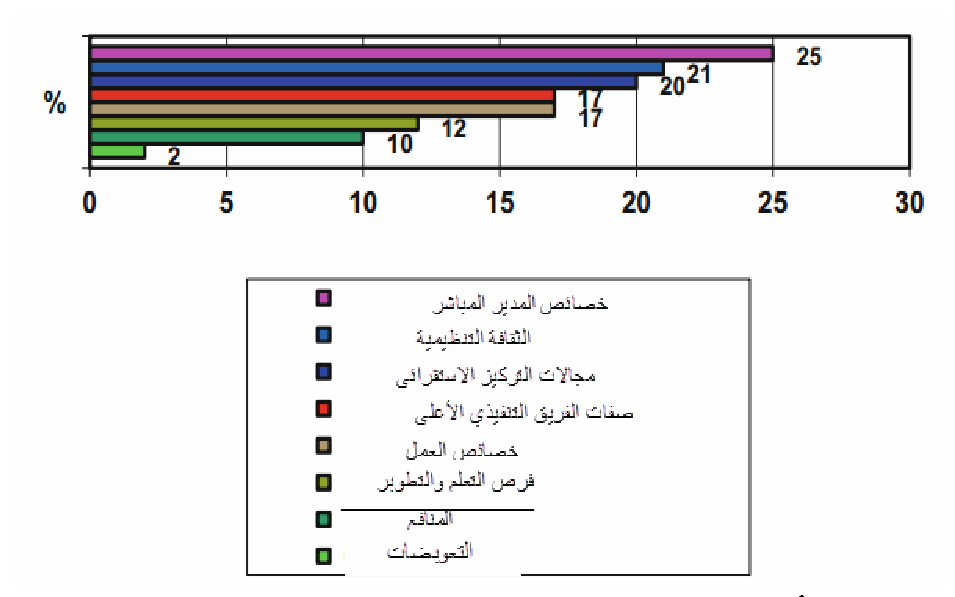
غالوب: من مجلة إدارة جالوب 2006 ن = 1.7 مليون موظف.

ونرى أنه يمكن فهم التأثيرات بسهولة، فهناك تكاليف حقيقية وتكاليف فرص العثور على موظفين جدد وتدريبهم وإعطائهم وقت كافي للتطور والعمل بشكل سريع، فالموظفون الذين كانوا متواجدين لفترة من الوقت هم أفضل شبكياً وأسرع في العثور على إجابة لأسئلتهم، ويعرفون بمن يتواصلون للحصول على معلومات، وما إلى ذلك، بشكل عام، كلما بقى الموظفين لوقت أطول، كان ذلك أفضل للجميع، وفي الآونة الأخيرة أشارت "آي بي إم" مستشهدة بقاعدة البيانات الضخمة الخاصة بهم والتي تضم حوالي 4.5 مليون موظف شملهم المسح كل عام من 2008 إلى 2012، إلى أن 70٪ من الموظفين مشاركين، و12٪ فقط غير مشاركين، ففي تقريرهم الذي كتبه جيفري جولتون وبراين هايز (آي بي إم 2014) بعنوان "البيانات الضخمة تساعد في خرق الأساطير الثلاثة الأكثر انتشاراً حول إشراك الموظفين والقيادة"، حيث يزعم معهد "آي بي إم" الذكي للقوى العاملة أن المشاركة تكون ثابتة في هذه المستويات العالية، ومع ذلك فإن التناقض الشديد

بين هاتين الدراستين يوحي بأن حجة "براينر" قد تكون صحيحة بأن دراسات المشاركة تتماشى في كثير من الأحيان مع التعريفات المختلفة. ومع ذلك، أشار تقرير آي بي إم أيضاً إلى التأثير الذي يمكن أن يحدثه القائد أو المدير على التفاعل والمشاركة، وأشاروا إلى أن وجود مدير فاسد يمكن أن يلحق ضرراً إيجابياً بالمشاركة وأن قدرة القادة على تركيز الطاقة على مهمة ملهمة هي مفتاح النجاح التنظيمي عبر مواءمة الموظفين مع هذه الرؤية.

ومع ذلك، هناك نوعان من مشاركة الموظف مع منظمة – مشاركة عاطفية ومشاركة عقلانية، فكلما انتاب الموظفون مشاعر إيجابية تجاه المؤسسة، كلما زاد احتمال بقائهم بها، حيث أظهر مجلس قيادة الشركات في بحثه في عام 2004 أهمية هذا التأثير ومدى حجمه، وأظهرت دراستهم أن الموظفين الذين شعروا أنهم مشاركين بقوة مع المنظمة كانوا أقل عرضة بنسبة 87٪ للرحيل عن الموظفين غير المشاركين.. إذن ما الذي يبحث عنه الموظفون من القادة في مؤسساتهم؟ حتماً المكافآت التي تحفزهم على العمل، وبالتالي فإن التشجيع على المزيد من المشاركة والجهد تقديري ليس له علاقة مباشرة بالأموال كما يمكن أن يعتقد صاحب العمل. ويدعي تقرير مجلس قيادة الشركات أن أهم جانب بالنسبة للموظفين في حياتهم العملية هو تأثير مديرهم المباشر وأسلوب قيادته. أما تقرير آي بي إم "البيانات الضخمة" يعارض هذه الفكرة، ويدعي أن تأثير المدير المباشر على المشاركة كان مبالغًا فيه، وأن وأكبر تأثير على المشاركة هو رؤية القيادة المستقبلية، وعلى الرغم من أن تقرير مجلس قيادة الشركات تحدث عن خصائص المدير المباشر بينما تناول تقرير آي بي إم فعالية المدير، فهذه قضايا مختلفة، وهذا الاختلاف قد ينتج عنه نتائج المختلفة.

تم تقدير المدى الكامل للتأثيرات على الجهد التقديري إحصائياً من خلال بياناتهم المجمعة بواسطة مجلس قيادة الشركات في عام 2004 كان كما هو موضح في الشكل 4.2. فلكل من ثقافة المنظمة ومجالات التركيز التوجيهي والصفات المتصورة للفريق الأعلى آثارها الخاصة. وكانت خصائص العمل نفسه وفرص التعلم والتطوير مهمة أيضاً، وتضاعفت كل هذه التأثيرات حتى الآثار المجتمعة للتعويضات والمنافع رغم أن هذه الآثار المالية لم تكن ذات صلة.



الشكل 4.2 التأثير المقدر على الجهد التقديري

الجدول 4.2 تقييم دوافع مشاركة الموظفين

الرؤية المستقبلية للقيادة	1	1	1	1	1
الاعتراف بالموظف	4	3	2	3	2
الجودة والتركيز على العملاء	4	6	5	5	2
التنوع والتضمين	2	5	5	3	4
النمو والتطور	3	3	2	5	4
المشاركة التعاونية	4	2	2	2	4
الأخلاقيات وحوكمة الشركات	4	6	8	10	7
إدارة الأداء	9	10	7	7	7
خلق التغيير	4	6	8	7	9
التواصل المفتوح	9	6	8	10	9
القيم الحقيقة للقيادة	11	10	8	7	11
فعالية المدير	11	10	8	10	11

فعندما يتم نقل قيم المؤسسة لأول مرة، يلاحظ الجميع درجة الاتساق بين الوعد والواقع.. فإن عدم الرضا أو عدم المشاركة يولد الفجوة بين الوعود والواقع، فكلما كانت المنظمة أكثر انسجامًا وتطابقاً مع ما تؤمن به، كلما زادت ثقة الموظف بالمؤسسة. وينطبق نفس الشيء على الأفراد، فبالنسبة لـ "اي بي ام" فإن المحركات والدوافع المحددة لمشاركة الموظفين موضحة في الجدول 4.2. فإنهم يوصون بالابتعاد عن تأثير المدير المباشر والتركيز على تأثير كبار المديرين الذين يحتاجون إلى القيادة وإنشاء رؤية قوية لمستقبل المؤسسة والموظف والسعي إلى تركيز طاقة الجميع عليها. ووفقاً لكتاب "القيادة القائمة على القوة" لغالوب فإن ما يتوقعه الموظفون من قاداتهم هو: الثقة والتعاطف والاهتمام والاستقرار والأمل في المستقبل، فهذه هي الصفات التي يبحث عنها الموظفون بغض النظر عن أسلوب القائد، وهي العناصر التي تعزز التزام الموظفين تجاه المؤسسة، وإذا كان الموظفون يلتزمون بمؤسسة ما، فسيكون من السهل ملاحظة المكاسب من حيث التكاليف المنخفضة والإنتاجية المحسنة.

على نقيض الدراسات التي تجمع البيانات، فإنه يمكن ملاحظة الأمثلة المباشرة على القيادة الفعالة وتأثير المشاركة على الأداء بشكل مباشر، فقد وقع أحد الأمثلة على ذلك في سبتمبر 2015 في فندق فيرمونت ليك لويز في غرب كندا عند تناول وجبة الإفطار في الصالة الذهبية، حيث قال رجل مسن بهدوء لزوجته إنه يشعر بخيبة أمل لعدم وجود لحم الخنزير المقدد على البوفيه في ذلك اليوم، فسمع النادل أندروز هذا وابتسم على الفور ابتسامة عريضة وعرض على الرجل بعض من لحم الخنزير المقدد الطازج، على الرغم من أنه لم يكن مدرجا في قائمة البوفيه، وشعر الرجل بالسعادة وبعد خمس دقائق أحضر له لحم الخنزير المقدد دون مقابل حيث أن البوفيه مجاني للأعضاء الذهبيين. ولاحظ واحد منا كل ما حدث وقام بإرسال مذكرة تهنئة إلى ديفيد روبرتس نائب الرئيس الإقليمي لفيرمونت في غرب كندا، وفي غضون ساعات قليلة أثيرت سلسلة من الأحداث، حيث هنأ ديفيد روبرتس المدير العام للفندق والذي بدوره كان قد هنأ مدير الصالة الذهبية وشكره، وشكرهم جميعهم واعترفوا بجميل أندرو. بالإضافة إلى ذلك، اتخذوا قرارًا بإضافة لحم الخنزير المقدد على البوفيه كل يوم. لم يكن أحد مضطرا ليفعل أيا من هذا، حيث أن الرجل المسن لم يقدم أي شكوى، وكشفت التحقيقات اللاحقة أن فندق فيرمونت في غرب كندا يأخذ زمام القيادة على محمل الجد لدرجة أنه يقوم بتدريب الجميع به ولديهم مدربة قيادة في فندق بحيرة لويز تدعى سونيا فلود، فهي

تمارس دورها وعملها بشغف كبير، فهذا النوع من القيادة يعد بمثابة دوراً وليس مركزاً، حيث يستفيد الضيوف من هذا النوع من القيادة. وأيضاُ لا تترك الأمور محل الصدفة: تم استثمار قدر كبير من الوقت والجهد لضمان وضوح أولويات الخدمة وأن الاستثمار التنموي يتم في الأشخاص الذين يخدمون الضيوف ومشرفيهم ومديريهم.

الملخص و الخاتمة

1- الآن لدينا دليل ساحق على أن القادة والقيادة لديهم تأثير كبير على المنظمات وعلى الثقافة والمناخ والموظف والمشاركة والإنتاجية ورضا العملاء وبالتالي على الربحية.

2- إن قوة مشاركة الموظفين كبيرة ومتسعة، على الرغم من وجود مجال كبير للتحسين في قاعدة الأدلة. ومع ذلك، إذا تمكن القادة من المشاركة بشكل صحيح فمن المرجح أن يكون هناك العديد من النتائج الجيدة لأصحاب المصلحة.

3- تشير الأدلة إلى أنه يجب أن نأخذ القيادة وتنميتها على محمل الجد إذا أردنا أن تزدهر منظماتنا وموظفينا.

إن فهم التأثير هو مجرد البداية، حيث يوضح الفصل الثالث ما يمكن أن يفعله القادة لتوليد الثقة وإظهار الاهتمام والتعاطف وتوفير الاستقرار وإعطاء الشعور بالأمل لأولئك الذين يقودونهم.

الفصل الثالث

الألوان الأساسية للقيادة

في الفصل الثاني تم استكشاف ودعم الدور الذي تلعبه الثقافة والمناخ في نجاح أي منظمة، وتأثير القائد على هذه السمات التنظيمية الأخرى، وهذا الفصل ينتقل من التركيز على البحوث والتفكير السابق، ويبدأ في تحديد المزيد من الأفكار والمقترحات الخاصة بنا.. وأيضا نقوم في هذا الفصل بتطوير نهج الألوان الأساسية للقيادة، واستكشاف المزيد من المجالات الثلاثة للمنظمة التي نرى بها تأثير القائد، ونوضح كيفية عمل قادة معينين في المجالات الثلاثة خلال قيادتهم.

وهناك أربعة اقتراحات في نهج الألوان الأساسية:

- يتعلق الأول بأسلوب القيادة الذي وصفناه في نموذج الألوان الأساسية للقيادة.
- يؤكد الثاني أن معظم القادة غير مكتملين، بحيث أنه من غير المحتمل أن يصبح أي قائد فردي ممتازًا في جميع جوانب القيادة.
- يصف الثالث نوعين مختلفين من نقاط القوة والقيود؛ حتى يتسنى لأي قائد يرغب في تطوير الاحتياجات أن يختار بعناية وواقعية الجهد الإنمائي الذي يمكن أن يسفر عن نتائج مجدية.

- يشير الرابع إلى أن القادة يحتاجون إلى العمل في فرق مكونة من زملائهم بحيث تكون اختلافاتهم مكملة لهم.. بهذه الطريقة، نوضح كيف تمكّن الأفراد غير المكتملين من توفير قيادة كاملة عن طريق اختيار فرق تتمتع بمواهب القيادة التكميلية للعمل معها، وسوف نرى مدى خطورة أن يحاول القادة أن يكونوا مستقلين أو أن يختاروا فرق مشابهة وليس متناقضة لهم.

وقد قدمت "ديبورا أنكونا" وزملاؤها في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا فكرة مماثلة في مقالهم الصادر في هارفارد بزنيس ريفيو في فبراير 2007 بعنوان " الثناء على القائد غير المكتمل"، حيث يقترحون أن القيادة الفعالة تضم أربعة قدرات:

- تحفيز التفكير - فهم السياق الذي تعمل به الشركة وموظفيها وتحديد التعقيدات وشرحها للآخرين.
- الترابط - بناء علاقات موثوقة مع الآخرين.
- الرؤية – وضع صورة مقنعة للمستقبل عن طريق التعبير التعاوني عما يريد أعضاء المنظمة إنشاءه.
- الابتكار - تطوير طرق جديدة لتحقيق هذه الرؤية.

وتقول أنكونا وزملاؤها أنه: "نادرًا ما يكون هناك شخص واحد ماهر في جميع المجالات الأربعة، لهذا يجب على القادة أن يجدوا أشخاصًا آخرين لتعويض نقاط ضعفهم واستكمال نقاط قوتهم. أما الذين لن يقوموا بفعل هذا، سوف يتحملون عبء القيادة لوحدهم وسيجدون أنفسهم على رأس سفينة غير متوازنة".

إن فكرة استخدام نطاقات أوسع لفهم القيادة ليست بفكرة جديدة، حيث يؤكد هوجان ووارنفيلتز (2003) أن كل نموذج كفاءة قائم يمكن إدراجه ضمن المجالات الأربعة التي وصفها وارينفيلتز. وهي:

- مجال التعامل بين الأشخاص الذي يضم معايير الأداء الداخلي ويحتوي على الصفات الشخصية مثل الشجاعة والنزاهة.

- مجال التعامل بين الأشخاص الذي يتعلق أساسًا بالمهارات الاجتماعية وبالتالي يتضمن الاستماع والتفاوض والاتصالات والتواصل السياسي.
- مجال الأعمال الذي يشتمل على المعرفة التقنية لتخطيط ورصد وتنسيق أنشطة المنظمة.
- مجال القيادة الذي يتعلق أساسًا بتطور وبناء الفريق ويحتوي على كفاءات مثل الرؤية التواصليّة وتحديد الاتجاه.

وفي المقابل نريد أن نوفر إطارًا مختلفًا في المحتوى، ولكن يتبع فكرة المجالات التي يمكن وضع أوصاف أخرى بها، ولكن لا نريد تضمين مجال التعامل بين الأشخاص؛ لأننا نعتقد أن هذا المجال له طبيعة مختلفة تمامًا.. نحن لا ننكر أهميته أو صلته، ولكننا نعتقد أنه ذات طبيعة مختلفة: فهو شرط مسبق للعديد من عناصر القيادة الفعالة، ولكن ليس بالضرورة أن تشمله القيادة، فالإطار الذي نقترحه هنا أكثر وضوحًا من الناحية النظرية، ويوضح مدى التداخل بين المجالات، ويقوم على فهم ما يتوجب على القادة القيام به: مهام القيادة.

نموذج الألوان الأساسية للقيادة

تقودنا خبرتنا البحثية والاستشارية في العمل مع القادة على مدى سنوات عديدة إلى القول بأن هناك ثلاثة مجالات تعمل بها القيادة، وهي: المجالات الاستراتيجية والمجالات التشغيلية و المجالات الشخصية[1].

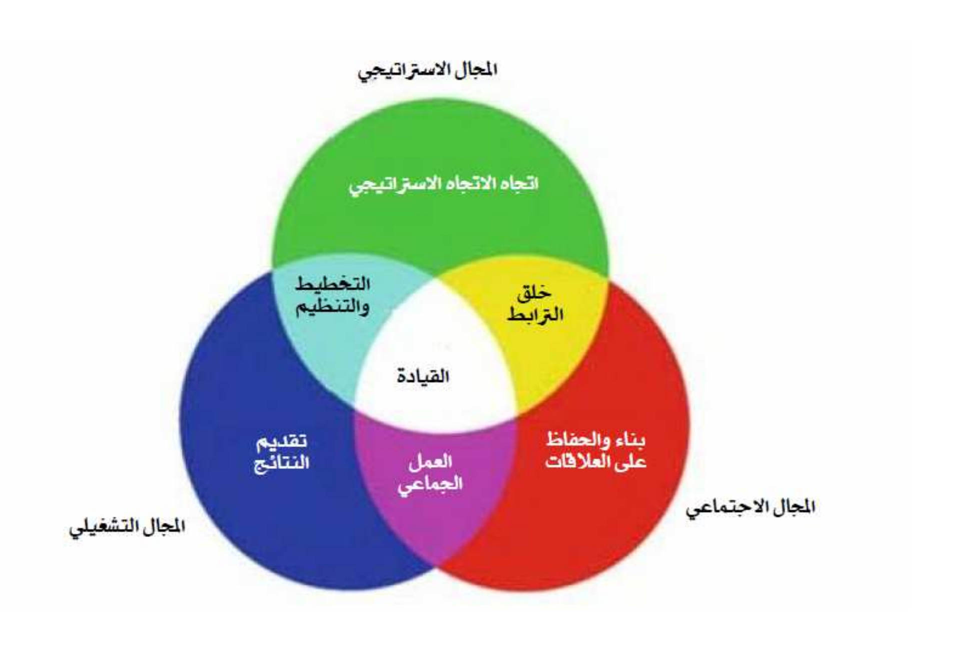
تصور هذه المجالات بالإشارة إلى كائن بشري:

- يمثل المجال الاستراتيجي الرأس: إنه يعقل ما يجري ويتصور مستقبل المنظمة ويضع خططًا للمضي قدمًا وقدرته الرئيسة هي الذكاء الخلاق.

(1) مفهوم الألوان الأساسية هو استعارة تعمل على أفضل وجه في هذا السياق، مع الإشارة إلى الألوان الجمعية الأولية للضوء بدلاً من الألوان الأولية الطفيفة للأصباغ. الفكرة هي أنه مع إضافة الألوان الثلاثة، يظهر ضوء أبيض نقي ونعتقد أنه مع إضافة المجالات الثلاثة، تصبح القيادة كاملة.

- يمثل المجال التشغيلي اليدان والساقين: فهو ينجز الأشياء ويحقق النتائج ويدفع المنظمة إلى الأمام وقدراته الرئيسة هي التصميم وقوة الإرادة وذكاء حل اللغز.
- ن مجال التعامل بين الأشخاص يشبه القلب: حيث توجد المشاعر والعلاقات وتتمثل صفته الأساسية في القدرة على تشكيل العلاقات والمحافظة عليها: تسمى أحيانًا الذكاء العاطفي.

وقد أطلق "ديفيد بيندليتون" على هذا النموذج "ألوان القيادة الأساسية"، حيث نقترح أن معظم الكفاءات القيادية تتكون من هذه القدرات الأساسية الثلاثة كما هو موضح في الشكل 1.3. وتوفر هذه الصورة طريقة لتصور هذه المجالات أو النطاقات الثلاثة من حيث دوائر التأثير المتداخلة وكل منها يمثل لونًا أساسيًا مختلفًا. وتتشابه المجالات التي نصفها مع الفكرة التي طورها ستيف رادكليف (2008) والتي وصفها بـ "المستقبل، التفاعل، الإنجاز".



الشكل 1.3 الألوان الأساسية للقيادة

المجال الاستراتيجي

يجب أن يكون السياق الذي تعمل به المنظمة منطقيا في المجال الاستراتيجي (أو الرأس)، المهمة الأساسية في المجال الاستراتيجي هي ما أطلقنا عليه تحديد الاتجاه الاستراتيجي، ويمكن فهم البيئة الخارجية بعدة طرق مختلفة، ولكن يوضح تحليل البيئة الخارجية والمحيطة كيف يمكن القيام بذلك بشكل رسمي، من خلال فهم البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية.. وبناءً على الفهم الدقيق للبيئة الخارجية، قد يتم تحديد ميزات لها تأثير قوي على المنظمة وتضعها تحت الطلب، فهذه هي التأثيرات المقنعة التي يجب أن تستجيب لها المنظمة حتى تحقق النجاح.

ويمكن تشبيه المهمة هنا ببناء السيناريو الناشئ للبيئة التي تعمل فيها المنظمة. فالمهمة جزء استنتاجي وجزء جزئي: رؤية العالم يتغير وتحديد الاتجاهات الناشئة، وتنطوي المهمة على أن توفر رؤية واضحة حول كيف يتغير العالم وأن تظهر تلك الصورة للمنظمة بحيث تمكنها من توقع المستقبل، فهو أمر لا يمكن التنبؤ به بطبيعته، ولكن يمكن توقعه إلى حد ما بحيث لا يبدو محيراً.. الهدف هنا هو تقليل عدم اليقين بالنسبة لمعظم الناس في المنظمة ولو لفترات قصيرة، بحيث يمكن التركيز على هذا الجهد.

وفي دراسة أجريت في عام 2014 لأكثر من 150 من المدراء التنفيذيين من جميع أنحاء العالم، تعاونت كلية سعيد للأعمال بجامعة أكسفورد مع "هايدريك وستراجلز" للنظر في التحديات التي تواجه أولئك المسؤولين عن قيادة الأعمال حول العالم.. أحد النتائج التي توصلوا إليها أطلقوا عليها اسم "الذكاء المتموج": وهو القدرة على الشعور بالعوامل المعقدة والمتغيرة في بيئاتهم وإضفاء الصفة المناسبة عليها حتى تتمكن منظماتهم من توقع تأثيرها والمضي قدمًا، ويعد هذا عنصراً رئيسياً في المجال الاستراتيجي وكذلك تحديد الاتجاه الاستراتيجي. إنه نوع من الذكاء السياقي على أساس الاستجابات التي يمكن صياغتها، كما يجادلون بأن تطوير هذه القدرة قد يتطلب التخلي عن التوجه التشغيلي الذي ميز ومكن صعود الرئيس التنفيذي إلى القمة. ويعد هذا احتمالاً مخيفاً حيث نستعد لرحلة إلى عالم جديد من التفكير الاستراتيجي المهم للغاية ولكنه غير معروف إلى حد كبير.

قضية إنوسنت

إنوسنت هي شركة أطعمة ومشروبات ذات توجه أخلاقي معروفة بمشروباتها الباردة حلوة المذاق "سموذي"، تأسست من قبل ريتشارد ريد وجون رايت وآدم بالون ، الذي أقترح بين زملائه في العمل طريقة سهلة لجعل كل يوم أكثر صحة، وكانت الفكرة البسيطة هي إنتاج الطعام والمشروبات التي يحتوي كل منتج فيها على مكونات طازجة ونقية 100%، حيث أرادوا أن يكونوا متميزين ومختلفين، وأثبتوا أنه يمكن من خلال الأشياء الغير تقليدية، والتفكير الإبداعي، والالتزام.. إنشاء شركة ناجحة تتحمل المسؤولية. وأضافت شركة إنوسنت معنى جديد للتفرد، فهم يغطون عربات التوصيل الخاصة بهم بعشب صناعي لإظهار تطلعاتهم الخضراء "الطبيعية"، وشعارهم عبارة عن تفاحة بها هالة. ويطلق على مقرهم الرئيسي أبراج الفواكه، ويستخدمون فيه الأثاث الخشبي، لأنه مستدام. فهم يسعون إلى تحقيق قيمهم في جميع الأوقات: المسؤولية ، الريادة ، السخاء ، التجارة ، الطبيعية.. ويجتمعون معاً بغض النظر عن الألقاب الوظيفية، بحيث يبدو التسلسل الهرمي غير ذي صلة وينظمون الأحداث الاجتماعية لجميع من في الشركة ويشجعونهم على جلب عائلاتهم؛ لقضاء وقت ممتع معاً، ويعطون 10٪ من أرباحهم للجمعيات الخيرية، وأصبحوا في أوائل القرن الواحد والعشرين شركة الأغذية والمشروبات الأسرع نمواً في المملكة المتحدة، وقد فازوا بالعديد من جوائز الأعمال البارزة.

وربما كانت الحقيقة الأكثر إثارة للإعجاب حول إنوسنت هي أن قيمهم ومصداقيتهم الأخلاقية قد نجت من عملية ضخمة لشراء أسهم في الشركة من قبل شركة كوكا كولا التي حصلت على 18٪ في عام 2009 و 58٪ في عام 2010.

على سبيل المثال، بالنظر لشركات الطيران، على ما يبدو أن كل بضع سنوات تتطلب البيئة الاقتصادية والسياسية من شركات الطيران أن تنظر في الحالة المحفوفة بالمخاطر للاقتصاد، وهامش تشغيلها الضعيف، والتكلفة الهائلة لاستبدال الطائرات، والحاجة إلى توحيد في الصناعة وتأثير مجموعة من دعاة حماية البيئة على قبول تلوث الطائرات، والطلب على توفر السفر الدولي الغير مكلف، وتذبذب تكلفة وقود الطائرات والعديد من التأثيرات الأخرى.

ويتعين على قادة شركات الطيران فهم هذا من أجل وضع استراتيجية لتقدمهم، وهذا ما يحدث في المجال الاستراتيجي، وقد قررت إحدى شركات الطيران التي عملنا عليها مؤخرًا أن ظروف التشغيل تفضل في بعض الأحيان فئة رجال الأعمال كاملة الخدمات التي يمكن بيعها بأرباح عالية، ولكن في أوقات أخرى في الدورة الاقتصادية يتم تقليص جميع عناصر الخدمة الغير ضرورية وتقديم أسعار منخفضة للغاية.. هذا هو معنى سياق التشغيل وظروف السوق، وبعد القيام بذلك يمكن تشكيل استجابة استراتيجية.

إن تحديد الغرض الذي توجد من أجله المنظمة هو أيضًا جزء من إعداد التوجه الاستراتيجي.. كان الغرض الذي تسعى له شركة "وول مارت" دائماً هو تمكين الأشخاص الأقل حظًا من شراء نفس الأشياء التي يشترونها الأشخاص الأكثر ثراءًا، وكانت هذه هي الفكرة التي أنشئت حولها المنظمة، وبعد الحرب العالمية الثانية مباشرة شرعت سوني في العمل على غرض مختلف وهو تغيير تصور العالم حول السلع اليابانية بكونها ذات جودة رديئة، وإذا نظرنا إلى الوراء في القرن الحادي والعشرين، نجد أنه من الصعب تصديق أن هذه كانت مشكلة بالنسبة للشركات اليابانية، لأن سوني والعديد من الشركات اليابانية الأخرى قد نجحت في تحقيق هذا الهدف، ولكن تسببت عمليات سحب المنتجات من حين لآخر، كتلك الخاصة بتويوتا، في عملية إعادة تقييم مؤقتة، ولكن بصفة عامة، فإن التصور العام تجاه السلع اليابانية أنها معروفة بجودتها العالية.

كما يتضمن المجال الاستراتيجي الرؤية المقنعة والبناءة للمستقبل والمكانة التي تريد المنظمة أن تشغلها في المستقبل، وعلى الرغم من كونه مصطلحا مشتقا، فإنه يجب أن يكون له تأثير قوي إذا كان يستحق أن يسمى بـ "الرؤية"، فهناك عدد قليل من المنظمات التي لديها رؤية ذات تأثير قوي: فمعظم المنظمات تعتمد فقط على شعاراتها التي لا تنسى وخدماتها المقترحة التي لا تقوم بتدعيمها.

بالنسبة للكثيرين فإن الرؤية القوية ليست أكثر من لوحة على جدار أو جهاز تسويقي، ولكن بالنسبة للآخرين فهي شريان الحياة، و لسنوات عديدة كان التزام شركة جونسون آند جونسون (يسمى J & J Credo) مهمًا للغاية بحيث قام الرئيس التنفيذي للشركة

بزيارات منتظمة إلى مصانعهم ومكاتبهم في جميع أنحاء العالم لإدارة "اجتماعات تحدي العقيدة" الخاصة بهم والتي يُسمح فيها لأي شخص بالطعن فيما إذا كانت الشركة تعمل بشكل جيد وفقاً لعقيدهم التي هي مزيج من الرؤية والقيم.

كانت بعض الرؤى الأخرى مجرد تصريحات بليغة من أجل تحقيق أهداف جريئة، قليلون سوف ينسون الرؤية التي قدمها جون ف. كينيدي إلى ناسا في بداية الستينيات: إرسال رجل إلى القمر وإعادته بأمان إلى الأرض بحلول نهاية العقد، وقبل ذلك بعقد من الزمان، كان لدى بوينغ مهمة حالمة، وهي أن تصبح الشركة المهيمنة في مجال صناعة الطائرات التجارية، وإدخال العالم في عصر الطائرات، فالفكرة وراء الرؤى أنها تقوم برسم الصور، فالرؤي تنادي بالخيال، مثل: الكورس في بداية مسرحية شكسبير هنري في. فهي نادراً ما تكون غنية أو منطقية ولكنها طموحة وملهمة.. ونادراً ما تتضمن أرقاماً لأن الأرقام نادراً ما تكون ملهمة على الرغم من أن الدافع لاحتلال المركز الأول يعد رؤية منتشرة. يقول ويليام فان دوسين فيشارد: "الرؤية هي رؤية كيف من الممكن أن تكون الحياة عند التعامل معها كما هي"، فالرؤية تتعامل مع الأشياء الإنسانية العميقة غير الملموسة التي تعطي الهدف النهائي للحياة.. في النهاية، يجب أن تتعامل الرؤية مع خصائص الحياة وليس بكمياتها.

> الرؤية القوية بالنسبة للكثيرين ليست أكثر من لوحة على جدار أو جهاز تسويقي، ولكن بالنسبة للآخرين فهي شريان الحياة.

المهمة مرتبطة بالرؤية، فالكلمة مشتقة من الفعل اللاتيني "الإرسال"، وقد تم إرسال المبشرين دائمًا بغرض واضح لتحقيق هدف، فمهمة المنظمة هي جدول أعمالها متوسط الأجل، والتركيز على أنشطتها على مدى عدة سنوات لدعم رؤيتها. وأحياناً ما تكون هذه التصريحات بسيطة وواضحة وعدوانية وتحدد عدوًا مشتركًا. فكان شعار نايكي في الستينات هو سحق "أديداس"، وفي السبعينات كانت معركة وشعار هوندا هو "سوف ندمر ياماها"، أما في الثمانينات كان شعار كانون هو "هزيمة زيروكس" بينما كان شعار "فوجي" هو"أقتل كوداك".

تتعامل المنظمات الأخرى مع مسألة الهدف أو الرؤية أو المهمة بشكل مختلف،

فبالنسبة إلى هارلي-ديفيدسون، عرّف أحد التنفيذيين هدف المنظمة بشكل واضح، حيث أتاح الفرصة لمحاسب يبلغ من العمر 43 عامًا بارتداء جلود سوداء والانتقال عبر المدن الأمريكية الغربية الوسطى وإخافه الناس، وقد صرحت فيرجين أتلانتيك أن هدفها في بعض الأحيان هو السماح لعملائها بالاستمتاع على مسافة 37000 قدم. وقد حددت ستاربكس هدفها بتوفير مكان ثالث لقضاء الوقت به (غير المنزل والعمل)، فجميع هذه البيانات موجودة في المجال الاستراتيجي، وهي جزء من إعداد الاتجاه الاستراتيجي، كما يضم المجال الاستراتيجي قيم المنظمة، فإنها المبادئ التوجيهية والمعايير الأخلاقية التي ستساعد المنظمة في حل المشكلات والتقدم للأمام خلال الأوقات الجيدة والسيئة، وقد يجادل المتهكمون بأن القيم لا يمكن ملاحظتها في المنظمات التي تمر بأوقات جيدة ولكن يتم ملاحظتها بشكل أفضل عندما تكون المؤسسة في وضع صعب.. في حين تؤكد قصة "إنرون" أن القيم تكون ملائمة ومهمة في الأوقات الجيدة والسيئة، مثلما تعاملت شركة "بريتيش بتروليوم" مع مشكلة التسرب النفطي في خليج المكسيك ورد البنوك الكبرى على دفع المكافآت خلال المشاكل المالية الرئيسة خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد جلبت هذه القصص هذا النوع من القضايا في القرن الحادي والعشرين.

ولتحديد ما إذا كانت القيم مهمة بالنسبة للمنظمة أو لا يقاس بناءً على ردود أفعال المنظمة خلال مواجهة التحديات الصعبة. كان رد فعل شركة نستله على المخاوف بشأن تسويق حليب الأطفال الخاص بهم ورد فعل شركة جونسون آند جونسون حول تلوث منتجاتها تعد ردود أفعال جريئة تستند إلى القيم. ويمكن القول بأن هذه الاستجابات وردود الأفعال كانت بدافع تجاري حيث أن تحديات القيادة تكمن بشكل كبير في التعامل مع منظمات أصحاب المصلحة المتعددين. ولكن لن يستمر التركيز على أي مجموعة من أصحاب المصلحة على المدى الطويل. يجب على القادة أن يدركوا أن أي مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة (العملاء، المساهمين، الموظفين أو المجتمعات التي توجد بها الشركات) يمكن أن تضر المؤسسة إذا لم يتم تقديم مصالحهم. ويجب أن تعكس قيم المؤسسة هذه الحقائق وأن تكون ذات مصداقية للجميع. وتعد آهولد التي يوجد مقرها في هولندا قوة

رئيسية في تجارة التجزئة على جانبي المحيط الأطلسي. فهم يحافظون طول الوقت على التركيز الثلاثي على أصحاب بهدف التطور والتحسن كل يوم، كما تهدف إلى أن تكون مكانًا أفضل للتسوق ومكانًا أفضل للعمل.

في الواقع، تأتي القيم والغرض معًا بشكل مثالي. وقد اضطرت تلك المنظمات التي اعتمدت لسنوات خلق قيمة أصحاب المصلحة في جوهرها في الآونة الأخيرة إلى اللجوء إلى الجهود تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) لخلق قوة مضادة لمحرك لا هوادة فيه لزيادة الهوامش. وقد فعل البعض هذا لأسباب جديرة بالثناء، والبعض الآخر كان لديه دوافع أكثر سخرية: قد نستغل عملائنا وموظفينا ولكننا سنفعل شيئًا جيدًا حتى يتسنى للأشخاص العاملين بالعلاقات العامة لدينا أن يكون لديهم قصة جيدة يخبرونها عنا، ومن المؤكد أن الشركات التي تعمل في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات قد نفذت مشاريع جديرة بالاهتمام، وكثير منها يحقق الكثير من النجاحات في مجالات لا علاقة لها بعملها الرئيسي. وجادل كلاً من أستاذ هارفارد مايكل بورتر وزميله مارك كرامر في الآونة الأخيرة لخلق قيمة مشتركة بدلا من مجرد قيمة أصحاب المصلحة (هارفارد بيزنس ريفيو 2011). الفكرة هنا هي أن الشركات بدأت تتحرك في اتجاه مختلف: نحو المزيد من الممارسات الأخلاقية والاستدامة، فهم يبحثون عن نموذج تجاري يحقق فائدة فعلية لجميع أصحاب المصلحة على المدى الطويل. فهذا هو بالفعل خلق قيمة مشتركة بدلا من تفضيل مجموعة واحدة من أصحاب المصلحة على الآخرين، يعد هذا خيارا لطريقة جديدة للتفكير والعمل في جميع جوانب العمل ويذكرنا بالتمييز بين الأمور (العرضية والمؤقتة) وتغيير حقيقي ودائم لنمط الحياة. فهذه المناقشة قع في صميم تحديد الاتجاه الاستراتيجي.

> يجب على القادة أن يدركوا أن أي مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة (العملاء، المساهمين، الموظفين أو المجتمعات التي توجد بها الشركات) يمكن أن تضر المؤسسة إذا لم يتم تقديم مصالحهم.

وبطبيعة الحال، فإن المجال الاستراتيجي هو المجال الذي يتم فيه تحديد الاستراتيجية نفسها، ويُعرف في قاموس أكسفورد الإنجليزي الاستراتيجية بأنها: "خطة مصممة

لتحقيق هدف طويل الأمد"، والمجال الاستراتيجي هو المجال الذي يقوم فيه القائد أو القادة بإعداد وتخطيط للمستقبل، وتحديد رحلته ومساره.. ربما كانت الاستراتيجية البسيطة في فترة قيادة قطعان الماشية هي إبقاء القطيع متحركًا غربًا، وبالتالي تحديد الشمال والجنوب على أنهما غير مهمين وأن الاتجاه الشرقي يؤدي إلى نتائج عكسية. أما في المنظمات، فتضم الاستراتيجيات الوظائف والأقسام المختلفة للمنظمة وتمتد على فترات زمنية أطول وتحدد الأولويات الرئيسة التي تمكن من اتخاذ خيارات مهمة.

وبمجرد تحديدها، يصبح الغرض والرؤية والرسالة والقيم هم الأهداف الأساسية للمنظمة، وتكون هذه الاستراتيجية هي خطتها رفيعة المستوى، فهم يجعلون من وجودها معنى ومهمة، فتشكل الأهداف الكبيرة التي يمكن للأشخاص الآخرين الاشتراك فيها: فهي سبب الانضمام أو البقاء مع أو مغادرة المنظمة.. إن عملية بناء الالتزام بأهداف المنظمة هي ما أطلقنا عليه إنشاء " الترابط"، فالترابط هو الأساس المشترك للمشاركة في المنظمة: الترابط والمشاركة من أجل تحقيق هدف مشترك. فإنه يقوم على التواصل العقلاني والإقناع المنطقي من جهة، وعلى الشغف من جهة أخرى: فهو مسألة قلوب وعقول، ويدعمه الخيال والإثارة حول ما يمكن أن يكون.

إن خلق الترابط بين الأشخاص هو أمر يتعلق بالمشاركة والنفوذ والإقناع، وبمجرد تحقيقه، فإنه يحرر طاقات وحماس مجموعة العمل بأكملها بالإضافة إلى القادة، وهناك أشكال أخرى من الترابط أكثر تقنية، مثل ترابط الاستثمار والنظم والعمليات ذات الغرض والاستراتيجية، ولكن الترابط هو أمراً حاسم دائماً. ونشير في النموذج إلى ترابط الناس في المنظمة مع وجود توجه استراتيجي والقيم والخطط التي تسعى إليها.

عندما كتبت صحيفة الجارديان في المملكة المتحدة في قسم الأعمال الخاصة بها عن نايكي في عام 2003، قالوا: "نايك هي الصفقة الحقيقية، فهؤلاء الرجال هم لاعبو كرة القدم الحقيقيون وهم الأسعد في غرفة خلع الملابس. وأن فيل نايت هو من أكثر محبين الرياضة، ولديه شغف أكبر بالرياضة أكثر من حبه للأعمال، أي شخص قد زار شركة نايكي سيعرف على الفور أن هؤلاء الرجال هم لاعبو كرة القدم الحقيقيون! فهم كانوا

يصفون منظمة خلقت ترابط لإطلاق قوة جهودهم الجماعية وتحقيقها، وأن جميع العـاملين بها يعملون وفقاً لاستراتيجية محددة ويعملون معاً نحو هدفهم.

في الفيزياء الفرق بين المصباح الكهربائي الذي تبلـغ قوتـه 40 واط والـذي بالكـاد يضيء خزانة صغيرة، و الليزر الذي تبلغ قوته 40 واط والذي بإمكانه إحداث ثقـب في المعـدن، هـو ترابط الإلكترونات وكيفية عملها معاً، فعندما يكون هناك ترابط بينهما يصبح تأثيرهـا أضـخم وأوسع، ولكن عندما تتحرك الإلكترونات بشـكل عشـوائي في عـدد لا يـحصى مـن الاتجاهـات، فإنها تعمل بشكل غير فعال، ويكون تأثيرها ضئيل. فـما نقصـده هنـا هـو أنـه عنـدما يكـون هناك ترابط بين الأشخاص وبـين الغـرض المنشـود وبـين بعضـهم الـبعض، يصـبح هنـاك تـأثير تضخمي مماثل. كما يتم تقسيم الاستراتيجية إلى خطواتها الخطية، وتتمحور الجداول الزمنيـة الخاصة بها حول مهامها، وتصبح العنصر الأول للتخطيط والتنظيم الذي يضـع المنظمـة عـلى المسار الصحيح، ويجسد التركيز الذي يتم تنظـيم العمـل حولـه ويسـاعد الجميـع عـلى فهـم حجم وطبيعة المهام التي يتعين تحقيقها، فالتخطيط هـو العـنصر الأول في إدارة الأداء حيـث تصبح الخطط أهدافًا ومهام، فهذا تماماً طريقة عمـل المنظمـة: فهـي تضـمن إنشـاء الهياكـل والعمليات والإجراءات التي تدعم تحقيق الخطة، فلا يوجد شيء اسمه منظمة جيدة في حـد ذاتها، ولكن يتم تحديد جودة التنظيم بالكامل من خلال ملاءمتـه للخطـة التـي تعمـل عـلى تحقيقها.

المجال التشغيلي

يمثل المجال التشغيلي "أيدي وأرجل" المؤسسة، فهدفه هو تحقيق النتائج. في الواقـع، يمكن القول بأن هدف المنظمة بأكملها هو تحقيق النتائج، ولكن ليس أي نتائج: تلك التي تخدم وتفيد أهـداف المنظمـة. ينتمـي التخطـيط والتنظـيم إلى المجـال التشـغيلي كنطـاق استراتيجي، فكلما كانت الخطط أعلى مستوى، كانت جزءًا من المجـال الاسـتراتيجي، وكلـما تم تقسيم المزيد من الخطط إلى أهداف ومهام، زاد عددهم في المجال التشغيلي، ولا يوجد خط فاصل صارم بين الاثنين، وإنما مجرد مسألة درجتين مختلفتين للونين في الطيف لا يمكن التفرقة بينهما بدقة، ولكـن حتـى الآن هنـاك نقطـة في الطيـف، حيـث اللـون الأزرق هـو

أزرق بشكل واضح، والآخر أخضر واضح، وتمثل نتائج التسليم القدرة على قيادة العمل حتى إنهاؤه وتحقيق الغرض منه.

المجال التشغيلي هو ما يحدد طريقة إنجاز العمل ويتطلب مهارات وطرق قوية. فهو يعد جانب صعب وقوي من القيادة..حيث يؤكد ويقود ويكمل، كما يعترف بأن الدافع يجب أن يستمر، ولذلك قد يحتفل بالنجاح ويتعامل مع أوجه القصور في الأداء، ولكن هذا لا يعني بأنه ضعيف، بل هو الجزء الذي يتم به أكثر المعاملات في القيادة ويتجسد في عملية إدارة الأداء.. يعترف فريق العمل بأن الحياة التنظيمية نادرا ما تتكون من المساهمات الانفرادية، حيث يعمل فريق العمل على إمكانية التآزر: قد يصبح الفريق بارعًا في العمل معًا، بحيث يصبح الناتج الكلي أكبر من مجموع الأداء الفردي لكل طرف في المنظمة.. أولاً يجب على القادة الذين يقدّرون العمل الجماعي أن يسيطروا على غرورهم وأن يظهروا نموذج التعاون الذي يريدون رؤيته في الآخرين. هناك مقولة مبتذلة ومزعجة تقول بأنه "لا يوجد أنا في الفريق"، ولا يوجد "أنا" في الذات أيضا، ولكنها لا تزال مشكلة يجب القضاء عليها! لقد تعلم الكثير من القادة العظماء هذا من خلال الرياضات الجماعية في سنوات اكتساب خبراتهم.

إن التركيز على العمل الجماعي هو ذو شقين: الفريق والعمل، وكما أظهر مايكل ويست وزملاؤه في جامعة أستون، أن عضوية الفريق تحمل مزايا كبيرة (بوريل وويست وزملاء 2002)، وقد تمكنوا من إظهار مكاسب كبيرة في رضا الموظفين والابتكار، وحتى في الصحة العقلية لأعضاء الفريق، يتم اكتسابها من خلال العمل الجماعي، لكن التركيز ينصب على إنجاز العمل وتحقيق مكاسب كبيرة في الإنتاجية.

مجال التعامل بين الأشخاص

يشمل مجال التعامل بين الأشخاص "قلب" المنظمة: فالشعور تجاه العمل في منظمة ما، يمثل مناخها ويتحدد هذا من خلال تصرفات القادة. فعندما يتم خلق الترابط، هذا سوف يجذب فريق القيادة الفعال القلوب والعقول لخلق الالتزام العقلاني والعاطفي

للمنظمة ورحلتها لتحقيق أهدافها. هذا هو السبب في أن خلق الترابط يعد نقطة التقاطع بين المجالات الاستراتيجية (الرأس) ومجالات التعامل مع الأشخاص (القلب). يؤدي خلق الترابط إلى إعادة تحفيز قوة الهاوي الحقيقي الذي يحب/تحب مؤسستهم. وتعني كلمة الهاوي بالإنجليزية (amateur) حيث تعني (amat) باللاتينية "هو يحب/هي تحب".

كما يعد العمل الجماعي أيضا نقطة التقاطع بين المجالات: العمليات (اليدين والساقين) مجال التعامل بين الأشخاص (القلب). وتوضح مسألة الجهد التقديري السبب وراء ذلك.

(انظر تعريفات السير رود إدنجتون وجون ريشتون في الفصل السادس).

الجهد التقديري هو الجهد الذي لا يجب أن يمنح، ولكن يتم منحه، لأن الفرد يختار القيام بذلك.. عندما نحاضر حول هذا الموضوع في صفوف المديرين التنفيذيين في كلية سعيد للأعمال في جامعة أكسفورد أو في أي مكان آخر، نطلب منهم أن يتخيلوا أن الحد الأدنى المقبول من العمل يمثل 100 على مقياس افتراضي غير معروف الطول، ثم نسأل عن مقدار ما يمكن أن يضيفه شخص آخر إذا كان ملتزمًا تمامًا؟ عادةً ما تتراوح الإجابة على هذا المقياس الافتراضي بين 150 و 300. ومن خلال خلق الترابط (التفاعل) والعمل الجماعي، يزداد الالتزام ويعزز الجهد التقديري. واعتبر نابليون أن جنديًا واحدًا متحمسا ولديه دافع يعادل ثلاثة جنود غير متحمسون (من أصل 300 جندي)، ومن المعروف أنه من الممكن أن يطلق النار على عدد قليل لتشجيع الآخرين، ولكن في هذه الأيام قد يكون لدى الموارد البشرية ما تقوله حول ذلك!

إن البناء والحفاظ على العلاقات هو مثال على مجال التعامل بين الأشخاص. فالقيادة تتعلق بشكل كبير على ما نحن عليه وما نقوم بفعله. فمن الصعب الوثوق بمنظمة أو قضية، لكننا قد نثق بالناس عندما نتعرف عليهم. قد تكون العلاقات مع الزملاء أو العملاء أو الموردين أو المساهمين أو المجتمع الذي توجد به المنظمة، ويجب بناء العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة واستدامتها بمرور الوقت. فإنهم سيعملون على أفضل وجه

إذا التزموا بنفس القيم والمقاييس والسلوكيات. في الواقع، قد تكون القيم المشتركة شرطًا للدخول في منظمة أو فريق.

القيادة

عندما تتداخل جميع المجالات الثلاثة في نموذج الألوان الأساسية، فإنهم يشكلون منطقة مركزية بحيث يمكن القول بأن هذه المنطقة هي جوهر القيادة. ويمثل نموذج الألوان الأساسية كل شيء عن القيادة، والقيادة بشكل عام هي نقطة ارتكاز تقع في صميم المنظمة وتدور المنظمة حولها.. إن جوهر القيادة هو الفعل الذي أطلقنا عليه اسم "القيادة". إذا أردنا اتباع القياس المجسم - إذا كان المجال الاستراتيجي هو الرأس، فإن المجال التشغيلي هو اليدين والقدمين ومجال التعامل بين الأشخاص هو القلب والقيادة هي الجهاز العصبي: فإنها تستشعر وتوفر التوازن وتنسق الوظائف الأخرى، فالقيادة توازن بين مساهمات القيادة الأخرى بناء على مطالب الوضع الذي تمر به المنظمة، مثلما يقوم قائد الأوركسترا بطلب العزف على الأوتار بصوت أعلى في بعض المقاطع والتوقف عن النفخ والعزف على بعض الآلات الموسيقية لفترة من الوقت، فإن هذا يؤدي إلى الكثير من النتائج قصيرة المدى التي يتم تقديمها في وقت واحد، وقد يؤدي المزيد من الاستثمار في تطوير الناس في أوقات أخرى إلى تسهيل اتخاذ القرار بسرعة من أجل تسهيل العمل في وقت واحد، والإصرار على أخذ الوقت لبناء الالتزام في وقت آخر؛ قد يدعو إلى المزيد من التخطيط الشامل في وقت واحد ووضوحًا استراتيجيًا أكبر في وقت آخر. فهذه مسألة حكم مستندة إلى مزيد من الحكمة، ومع تنفيذ هذه المراحل المختلفة، قد تمكن القيادة القادة المختلفين للاستفادة من نقاط قوتهم الخاصة.

نحن نقترح أنه يوجد خمسة عناصر رئيسة من القيادة في هذه المنطقة المركزية تقوم بتسهيل جميع الأنشطة الأخرى.. هذه العناصر، هي: (الإلهام والتركيز والتمكين والتعزيز والتعلم)، وسنصف هذه العناصر بالتفصيل في الفصل الرابع. ومع ذلك، وكما سنرى لاحقًا في الكتاب، فإنه من الصعب على أي شخص أن يتفوق في جميع عناصر التمكين . وأن الأسباب الرئيسة وراء ذلك هي أسباب نفسية، واستنتجت جالوب في استعراضها

عام 2008 لأكثر من 20,000 مقابلة مع كبار القادة، وأكثر من مليون فريق عمل وخمسون عامًا من استطلاعات الرأي حول القادة الأكثر إعجابًا في العالم، ودراسة لأكثر من 10000 متابع أن القادة الأكثر فاعلية يحيطون أنفسهم بالأشخاص المناسبين، وفي حالة عدم وجود أفضل القادة.. سيكون هناك أفضل الفرق.

وينطبق الشيء نفسه على المجالات الثلاثة بشكل عام، فبعض الناس جيدون في الاستراتيجية وفي تمييز الصورة العامة، فهم يميلون إلى التفكير المشرق والتوسعي بشكل كبير، والبعض الأخر جيد في تنفيذ العمليات، فهذا يستدعى وجود عقليات مختلفة - عقلية تهتم بالتطبيق العملي، وتعرف ماذا تفعل، ومتى وكم ستستغرق، فهم يميلون لأن يكونوا مفكرين متسلسلين وعلى درجة عالية من التركيز والتصميم. والبعض جيد في التعامل مع الناس - فهم يعرفون غريزيًا ما هي الأشياء المهمة، وكيف يتعاملون مع الناس، وكيف يضعون أنفسهم مكان الأشخاص الأخرى، فهم لديهم مستويات عالية من البصيرة في التعامل مع الأشخاص، مثل: الوعي والحساسية والحكم الجيد والمهارات الاجتماعية.

سنناقش في الفصل الخامس أن الأشخاص الذين أصبحوا خبراء في هذه المجالات المختلفة، قد تطوروا في كثير من الأحيان عن طريق تجربة مسارات مختلفة في الحياة، وأن العثور على شخص خبير في المجالات الثلاثة أمر نادر الحدوث، كما توضح دراسات الحالة التالية، الشخصية الأولى هي شخصية خيالية من التاريخ ولكن البقية هم قادة عرفناهم بالفعل.

دراسة حالة رقم 1: إمبراطور روما القديمة: المجال الاستراتيجي، المجال التشغيلي، مجال التعامل بين الأشخاص (S+,O+,I-)

أظهر يوليوس قيصر والذي وصفه شكسبير بأنه عبقري سياسي وسياسي معيوب، مهارة استراتيجية عظيمة وتميز تشغيلي عسكري، ومع ذلك، سمح لغروره أن يكبر لدرجة أنه لم يعد يستمع إلى أولئك الذين يهمهم أمره، حيث تم تحذيره من مسيرة شهر مارس، وحذرته زوجته بعدم الذهاب إلى مجلس الشيوخ في ذلك اليوم المشؤوم، وأبعدت

الكثير ممن أدركوا إنجازاته، ووفقاً لمصطلحاتنا، كان يمكن أن نصفه بـ المجـال الاسـتراتيجي +، المجال التشغيلي +، مجـال التعامـل بـين الأشـخاص -، فهـذا يمثـل إدراك تفوقـه الاسـتراتيجي والتشغيلي، والاعتراف بعيوب علاقاته وتعامله مـع الأشـخاص.. ويوضـح يوليـوس قـيصر قـول بطرس دروكر بشكل جميل، حيث قال: "الناس الأقوياء لديهم دائما نقاط ضعف قوية".

دراسة حالة رقـم 2: رئـيس تنفيـذي لشركـة هـاتف محمـول: المجـال الاسـتراتيجي -، المجـال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص + (S-, O+, I+)

عندما قامت شركة الاتصالات البريطانية ببيع شركة الاتصالات التابعة لها "أو تو" في عام 2001، اعتقد السوق أنه من غير المرجح أن تستمر الشركـة، ناهيـك عـن الازدهـار. كـان بيـتر إرسكين هو الرئيس التنفيذي للشركة في هذا الوقت، وقام هو وفريقه بإعادة تسمية الشركـة بـ "أو تو"، وقاموا بإعادة تسمية العلامة التجارية، حيث أطلقوا عليها "بـاردة، زرقـاء، سلسـة، نابضة بالحياة"، وبعد أربع سنوات في عام 2005/6، كانت "أو تو" واحدة من أكـثر المـنظمات نجاحًا في المملكة المتحدة، وتم شراؤها بمبلـغ 18 مليـار جنيـه اسـترليني مـن قبـل تليفونيكـا الإسبانية.

كيف حدث هذا التحول الاستثنائي؟ ألقى بيتر إرسكين محاضرة مفتوحة في كليـة سـعيد للأعمال في أكسفورد، حيث أشاد بفريق العمل الذي كان له الفضل في تحقيق ذلك.. مـا قالـه إرسكين كان أكثر من التواضع المعتاد المتوقع من الأشـخاص النـاجحين. وقـام بـإدراج مهاراتـه الخاصة في التسويق وفي تكوين علاقات فعالـة، وفي التواصـل وإلهـام الإيمـان في المنظمـة وفي قيادة الأداء، وبالرغم من أنه كان جيدًا جدًا في المجال التشغيلي، وكان يتمتع بمهارات ممتـازة في التعامل مع الآخرين، فإنه لم يكن موهوبًا جدًا في الاستراتيجية، على الرغم من أن التسويق كان مجال اختصاصه، وكان شعاره المتكـرر في كثـير مـن الأحيـان متعلـق بالمجـال التشـغيلي: التسليم، التسليم، التسليم.

ونتيجة لذلك، فقد وصف كيف تأكد من أنه قد عين الشخص المناسب الـذي يمتلـك تلك المهارات الاسـتراتيجية كمـدير اسـتراتيجي، والأهـم مـن ذلـك أنـه تأكـد أن الشـخص

الذي يتمتع بالمهارات الاستراتيجية (الذي أدرك أنها لم تكن على قدر عالي من المستوى)، تم تمكينه وإتاحة الفرص للاستماع لآرائه، فقد عين لنفسه فريقاً من المهنيين الاستراتيجيين والماليين الذين استكملوا مجموعة مهاراته الخاصة. واعترف بكل من نقاط قوته ونقاط ضعفه وأخذها بعين الاعتبار، وحسب تعبيرنا، كان بيتر إرسكين يصف ملفه الشخصي كالتالي " المجال الاستراتيجي، المجال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص +" (ليس ممتازاً من الناحية الاستراتيجية، ولكنه جيد من الناحية التشغيلية وتشكيل العلاقات بين الأشخاص). كما استعرض المبدأ العام لتميز القيادة: تقييم ذاتي صريح وصادق يليه عمل متعمد لإنشاء فريق تكميلي.

دراسة حالة رقم 3: بدء تشغيل تقنية: المجال الاستراتيجي +، المجال التشغيلي -، مجال التعامل بين الأشخاص +(S+, O-,I+).

تم إنشاء شركة جديدة للتكنولوجيا لدراسة العديد من الاكتشافات في علم المواد في جامعة إمبريال كوليدج في لندن، من أجل إدراك ما يمكن أن ينتج عن الحرارة والطاقة المدمجين معًا. وقد عينت هذه الشركة الجديدة "سيريس باور" مديرًا تنفيذيًا ممتازاً ولامعاً يدعى بيتر بانس، حيث كان على دراية كاملة بما يمكن أن تقدمه العلوم، وأصبح مدافعا قويا والبطل وراء حلم المنظمة، وكان ماهرًا جدًا في التفكير الاستراتيجي وفي التواصل مع الاحتمالات المتأصلة في العلم، فمن أجل إنشاء الشركة، يجب أن يكون هناك حُلم وهدف للمنظمة تسعى لتحقيقة لوقت طويل قبل أن يكون هناك منتج على الرفوف.. كانت موهبة بانس الأساسية تتمثل في المجال الاستراتيجي ومجال التعامل بين الأشخاص، ولكنه كان أقل مهارة من الناحية العملية، لهذا ركز على تعيين هؤلاء الذين لديهم مهارة بهذا المجال، وقام باختيار خبراء التكنولوجيا وخبراء العمليات والمهنيين الماليين الذين سيكملون قدرته على بناء وتحقيق حلم المنظمة.. ويمكن وصف مواهب بانس كالتالي المجال الاستراتيجي +، المجال التشغيلي -، مجال التعامل بين الأشخاص +، ولكن الفريق ككل لديه كل المواهب التكميلية اللازمة لنجاح المنظمة، على الرغم من أن التكنولوجيا لوحدها لا يمكن أن تجعل المنظمة ناجحة تجارياً. ومع اتساق مواهبه، بدأ بيتر في تشكيل

شركة تقنية جديدة بعد أن اكتشف وجود فجوة في سوق الطاقة وبدأ بتجميع فريقه من الزملاء المكملين لمساعدته على قيادتها.. لكن هذه المرة، لم يكن الاكتشاف الأصلي على المسار الحاسم للنجاح.

دراسة الحالة رقم 4: فريق يواجه مشكلة: عدد كبير جدًا، المجال الاستراتيجي -، المجال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص (-S-, O+, I)..

واجهت شركة هندسية صعوبات مع فريقها الأعلى، وكان من المقرر أن يتقاعد المدير العام للشركة في غضون عام واحد، كما كان كثيراً ما يحدث تصادم بين ثلاثة أعضاء مهيمنين في الفريق الأعلى، كان كل منهم خبيراً في مجاله وذات موضع تقدير كبير. وكانت المشكلة هي أن لكل منهما ملف مشابه: المجال الاستراتيجي -، المجال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص -، إلا أنه لم يكن هناك أي تكامل بين هؤلاء الثلاثة، بل كان هناك ازدواجية كبيرة في مساهمتهم القيادية، حيث تمحورت مجهوداتهم في منافسة داروينية للحصول على نتائج قيادية قوية في مجال البيئة. فلم يتميز كل منهما باختلافاته، بل بأوجه التشابه بينهما. وتم حل المشكلة مؤقتًا عندما غادر واحد منهما المنظمة، وتوصل بقية أعضاء الفريق إلى اتفاقية ميسرة لمراقبة مدونة السلوك.. ووفقاً للمدير العام، فقد أحدث هذا فرقا كبيرا وتم حل المشكلة بشكل دائم، حيث عين أحد الاثنين المتبقين مديراً عاماً للشركة، وانضم المتنازع الآخر إلى شركة أخرى وتم تعيينه المدير المالي، حيث كان بارعاً في هذا التخصص.

دراسة الحالة رقم 5: أ متعددة الجنسيات: المجال الاستراتيجي +، المجال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص + (S+,O+,).

قام أحدنا والذي يرأس فريقا من علماء النفس في برنامج لتطوير القيادة لمنظمة كبيرة متعددة الجنسيات، بإجراء تحليلات دقيقة للمهارات القيادية لأفضل 50 مديرا تنفيذيا في أوروبا وأمريكا الشمالية، وتم تقييم المديرين التنفيذيين من عشرة بلدان مختلفة، كقادة في المجالات السبعة للكفاءة التي وصفها نموذج الألوان الأساسية بالإضافة إلى قدرتهم على التعامل مع الضغط. حيث تم تقييم المديرين التنفيذيين من قبل فريق علماء النفس في مجال

الأعمال على مقياس من 1 إلى 5 تتراوح بين سيء وصولاً إلى ممتاز، ويمثل الرقم 3 على المقياس المستوى المطلوب من قبل مسؤول تنفيذي على نفس المستوى ليكونوا مؤهلين بشكل كامل للعمل في منظمة عالمية. وحصل كل مدير تنفيذي والذي يبلغ عددهم 50 مديراً تنفيذياً على ثماني علامات في جميع المجالات وتم التحقق من كل درجة ومعايرتها من قبل اثنين من علماء النفس في الفريق الاستشاري، وتمثل عملية ضمان الجودة وتقييم كفاءات الزملاء أفضل الممارسات في مجالنا.. كان المتوسط العام للدرجات بين الـ 400 نقطة المعطاة أكبر من 3، مما يشير إلى أن هذه المجموعة كانت تضم قادة ذات مستوى عال، ومع ذلك، حصل عشرة فقط من بين هؤلاء الأشخاص الخمسين على تصنيف ممتاز..حيث حصلوا على 5 درجات في الثماني المجالات التي تمت قياسها، ومن بين هؤلاء الأشخاص العشرة، على الرغم من امتيازهم في بعض المجالات، فإن سبعة منهم سجلوا 3 درجات في مجال واحد أو أكثر، مما يعني أنهم لم يكونوا أعلى من المتوقع في تلك المجالات، وثلاثة كانوا دون مستوى الكفاءة المطلوب – سجلوا أقل من 3 دراجات في مجال واحد.

لقد قمنا بتقييم فريق القيادة لكل قسم على حدة باستخدام نفس المعايير، وأظهر ذلك دليلاً واضحًا على مجالات التفوق في جميع الفرق، ولكن هذا لم يكن موزعاً بالتساوي على جميع أعضاء الفريق، ففي فرق القيادة حيث كان بعض الأفراد يحصلون على درجات منخفضة في معايير معينة، يمكن للأداء العام للفريق أن يظل أعلى من المستوى المطلوب بشرط أن يكون هناك آخرون في الفريق قد حصلوا على درجات عالية بحيث يمكن لمهاراتهم أن تعوض هذا النقص.. فقد احتاجت فرق القيادة إلى مهارات بعضها البعض حتى تكتمل قيادتها، فهذه هي قيمة التكامل – وتكون فرق القيادة أكثر فاعلية عندما تعمل بشكل جماعي وتقدم نتائج جيدة، فهذا أفضل من أن يتفوق أعضائها في مجال واحد أو مجالين، ويجب على الفرق أن تدرك ذلك، وأن يعملوا مع آخرين ممتازين في مجالات مختلفة.

في الواقع، من وجهة نظرنا أنه من الأفضل للفرق العظمى أن تضم أشخاصًا ممتازين

في مجال واحد أو مجالين، الذين يدركون نقاط ضعفهم وأي المجالات التي لا يمتلكون مهارة عالية بها، والذين يبحثون عن زملاء في فريقهم يعوضون عدم الكفاءة المثلى عن طريق تفوقهم وتميزهم في مجالات مختلفة.. المفتاح هو وجود حد من التواضع والنضج والاحترام المتبادل من أجل إتاحة فعالية هذا النهج.

السباق السباعي والبط

البديل هو الفشل في التعلم من مسابقة السباعي، فالمشارك في مسابقة السباعي يجب عليه أن يركض ويقفز وأن يحرز أعلى مجموع من النقاط خلال السبعة مسابقات التي تقام خلال يومين، حيث يقتضي تدريب المتسابقين أن يساوموا على ركضهم مقابل قفزهم، وقفزهم مقابل رميهم الرمح وهكذا. ولكن نادراً ما يحصل أي متسابق على رقم قياسي عالمي في أي من المسابقات السبعة. فغالباً ما تكون الاستثناءات هي القفزة الطويلة وتخطي الحواجز، ولكن تمثل كل واحدة منها أثنين من المسابقات السبعة (الجري والقفز). فإذا نظرنا للبط حسب قول أرجنتيني: يمكن للبط أن يمشي ويطير ويسبح ولكنه لا يفعل أي من هذا بشكل جيد. فنحن نحث القادة على عدم اعتماد هذا التفكير، بل حث أعضاء الفريق على التميز في مجموعة أكثر واقعية من مساهمات القيادة!

الملخص والخاتمة

1- تشتمل القيادة على ثلاثة مجالات موصوفة في نموذج الألوان الأساسية: المجال الاستراتيجي والمجال التشغيلي ومجال التعامل بين الأشخاص، فهذه المجالات ليست مستقلة، بل هي متداخلة، كما تعد هذه المجالات أداة التوازن وتنسيق مساهمات القيادة الأخرى وتقع في قلب نموذج الألوان الأساسية، حيث أطلقنا على هذه المنطقة "القيادة".

2- يمكن إدراج العديد من نماذج الكفاءة الأخرى للقيادة ضمن نموذج الألوان الأساسية، حيث نرى أنه يمثل الهيكل الأساسي للقيادة في حين تمثل نماذج الكفاءة النموذجية بنى سطحية بديلة، فمثل هذا الهيكل المفصل يجعل النماذج الأخرى قابلة للمقارنة بالإشارة إلى النقاط المشتركة.

3- إن تلبية جميع متطلبات القيادة على مستوى عالٍ يتطلب توفر مجموعة شبه مستحيلة من المهارات والصفات في شخص واحد، على الرغم من أنه من الممكن أن يعمل فريق من القادة معاً.

سنجد المزيد من التفاصيل في الفصل التالي حول العوامل التمكينية الخمسة للقيادة، وفي الفصل الخامس سنقوم بشرح واستكشاف طرق خلق والحفاظ على التكامل في فرق القيادة.

الفصل الرابع

العوامـل التمكينية الخمسة للقيادة

قمنا بوصف وتوضيح نموذج الألوان الأساسية للقيادة في الفصل الثالث، حيث يصف النموذج المجالات الثلاثة التي يعمل فيها القادة، وهي المجالات الاستراتيجية والتشغيلية والنطاقات بين الأشخاص، كما نظرنا بإيجاز في خمسة عناصر تمكين للقيادة تقع في قلب النموذج: المنطقة التي أطلقنا عليها اسم القيادة، ويتم وصف كل منها بفعل واحد - مصدر إلهام، التركيز، التمكين، التعزيز والتعلم، ويستكشف هذا الفصل مزيد من التفصيل لكيفية ترجمة عناصر التمكين إلى سلوكيات قيادية.

الإلهام

يحتوي الإلهام على عنصر فكري ومكون عاطفي، فيجب أن يكون القائد قادرًا على إثبات فهمه لسياق العمل، وقراءة الاتجاهات، ومعرفة كيفية توجيه المؤسسة، ويوجه فكر القائد المنظمة ويظهر الاتجاه الذي يحتاج إلى أن تذهب صوبه.. الجدير بالذكر أن الإلهام لن يحدث إذا كانت البيانات ضعيفة، أو إذا كانت الحجج ضعيفة، وتفتقر إلى الجوهر، وكلما

كان أعضاء الفريق الأقدم من ذوي الكفاءة والأفضل تعليمًا، زاد طلبهم على الصرامة الفكرية.

في أنواع معينة من التنظيم، يتم إنشاء الثقافات بالدقة الفكرية في قلوبهم. على سبيل المثال، مؤسسة المعايير البريطانية (BSi) هي منظمة من هذا القبيل: فهي تحتوي العديد من العلماء والتقنيين في طليعة مهنهم التي تتمثل مهمتها في المساعدة في تحديد معايير الجودة في مجموعة واسعة من المجالات الفنية المتخصصة، مثل: الأجهزة الطبية. أيضًا مؤسسة رولز-رويس (RR) هي منظمة أخرى حيث جذب تراثها وسمعتها الفخرية في التكنولوجيا المتطورة في أنظمة الطيران والفضاء والقوة البحرية الأفضل في مجالاتها، والمعهد الوطني للصحة والرعاية المتميزة (NICE) هو ثالث منظمة من هذا القبيل، وقد وضع معايير للرعاية الصحية في المملكة المتحدة، وتتشابه جميع المنظمات في اقتصاد المعرفة في هذا الصدد.

الإلهام يحتوي على عنصر عاطفي قوي، فالقادة لن يكونوا قادرين على تحفيز وإلهام الناس ما لم يلهموا أنفسهم إلى حد ما، وعلى القائد أن يتواصل مع مشاعر القوى العاملة، وأن يكون قادراً على جذب هذه المشاعر إذا كان على الناس أن يصبحوا متحمسين للقيام بتغيير، ويتطلب الإلهام الشغف والتفكير من أجل كسب القلوب والعقول، إنه يتطلب الأصالة. وينطبق هذا أيضًا على منظمات BSi و RR و NICE السابق ذكرها، حيث يتم التعبير عن الشغف ليس في العواطف المتدفقة؛ بل في العزيمة القوية والالتزام بدوافعهم، حيث يكون الأفضل هو ما يتم القيام به، ولا يمكن لأحد أن يبدو أقل عاطفية على ظاهريًا، على سبيل المثال، قال الدكتور كولين سميث، المدير الهندسي في شركة رولز رويس، إنه من المستحيل عدم الشعور بالعاطفة التي يتحدث بها ويقود فريق العلماء والمهندسين الذي كونه، فشغفه مدعوم من الفكر الشديد، كما يتضح من مجموعة من شهادات الدكتوراه الفخرية التي حصل عليها بما في ذلك جامعة أكسفورد DSc.

يحتوي الإلهام على عنصر فكري ومكون عاطفي..

لتحقيق الإلهام، يجب أن يكون القادة موثوقين أيضًا. لا يمكن للقادة أن يشتروا

الثقة، ولايمكن تدريب الناس عليها. إذا كان على القـادة أن يكونـوا مصـدر إلهـام، فيجـب أن يكونوا ذوي مصداقية وواثقين وجديرين بالثقة بما يكفي لإلهـام المصـداقية والثقـة والالتـزام للآخرين. يجب أن تكون هذه الاستجابات حقيقية، يجب على القادة أن يظهروا للنـاس أنهـم يستحقون ذلك. إنها مسألة أصالة لأن معظـم النـاس يكتشـفون عـدم صـدق أو عـدم الثقـة بشكل سريع.

ملخـص

تمرين: التفكير في الأشياء التي تلهمك

من يلهمك؟ ما الذي يلهمك؟ هل هناك صورة تبرز أمامـك ؟ هـل هـو عمـل مـن الشـجاعة والتعاطف والتألق؟ هل هو معزوفة موسيقية أم مسرحية أم مشهد مرئي؟ مـن المهـم معرفـة مصدر إلهامنا حتى نـتمكن مـن إعـادة الاتصـال بـه عنـدما نحتـاج إلى القيـام بـذلك.. يمكـن لمشاركة مصادر الإلهام في الفريق أن يساعد على بناء التفاهم بـين أعضـاء الفريـق.. جربـه في فريقك. أخيراً... كيف ستلهم فريقك أو قسمك أو مؤسستك؟ من غير المحتمـل أن يكـون مـن خلال متابعة رقم، حتى لو كان امتدادًا... نميل إلى أن تكون مستوحاة من صفات الحياة بـدلاً من الكميات... الفوز أو أن تكون الأفضل هو مصدر للإلهام، لكنهم يشعرون بالتعب نوعًا ما. روبرت فوتمـان موظـف حكـومي ممتـاز عملنـا معـه عـلى صـياغة عبـارة "خدمـة المجتمـع" واستخدمها لإلهام جيل من موظفي الخدمة المدنية في هـونج كـونج في التسـعينيات.. هنـاك نظام يدعى BAE Systems هدفه حمايـة أولئـك الـذين يحموننـا. هـدف ديـزني هـو جعـل الناس سعداء. إذن كيف ستلهم أفرادك؟

ما الذي يلهم الثقة؟ نعتقد أن هناك أربعة عوامل مساعدة هي:

- الأول: الاختصاص: من الصعب الوثوق بأي شخص غير مختص، فالكفـاءة ليسـت كافيـة، ولكنها ضرورية خاصة في مكان العمل.
- الثاني: الاهتمام: علينا أن نؤمن بأن القادة يهتمون بشيء أكثر من أنفسهم - مـن الناحيـة المثالية حول المنظمة ورؤيتها وأفرادها. يمكن أن تكون الكفاءة بدون رعاية قاسية وتولد السخرية.

- الثالث: الاتساق: نحن بحاجة إلى الاعتقاد بأن القادة لن يتغيروا بشكل جذري من يوم لآخر أو من حدث لآخر.. نحتاج أن نعرف أن سلوكهم بالأمس كان دليلاً معقولاً لسلوكهم غداً.
- الرابع: الشجاعة: يجب على القادة الاستعداد للسعي وراء شيء بحزم، وعدم تأجيل الصعاب أو المعارضة، فهذه الصفات تشكل التكامل والترابط الذي يلهم الثقة.

من المقبول أن ننطلق في رحلة صعبة ما دام بوسعنا إظهار أن هناك ما يدعو إلى الاعتقاد بأن الأمر يستحق العناء، وأننا قد نكمل الرحلة بنجاح ونقودها بنزاهة.. بهذه الطريقة، يشرك القادة أتباعهم ويشكلون التزامهم بالرحلة، ويأتي الدعم التجريبي لهذه الاعتراضات من الأبحاث التي أجراها مجلس قيادة الشركات في عام 2004 والتي قامت بتحليل البيانات المجمعة من استطلاعات الشركات، فهناك نوعين من المشاركة - عقلانية وعاطفية - وقد لعبت هذه العوامل أدوارًا مختلفة.. ارتبطت المشاركة العقلانية مع نية البقاء في المنظمة؛ ارتبط الالتزام العاطفي بالمساهمة بمزيد من الجهد التقديري، وهناك حاجة إلى أن تشارك القلوب والعقول من أجل الحصول على أقصى فائدة للحصول على الناس الجيدين للبقاء، وكذلك السعي إلى المساهمة في أفضل قدراتهم. لذا، فإن الإلهام يستند إلى عاملين: العقل والعاطفة، فالفكر يوجه، والعاطفة تحفز.

أوضح جيم كولينز، في مقالته بعنوان "المستوى الخامس من القيادة" في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو لعام 2001، أن بحثه أدى به إلى استنتاج مفاده أن "التقدم يتطلب فهماً بسيطاً... لكي تكون الشركة الأفضل في العالم، فيجب أنتكون أوضاعها الاقتصادية في أفضل حال، وما هو أفضل ما يحفز شغف أفرادها على أفضل وجه. "يوضح الفهم الفكري ما يمكن أن تكونه الشركة بأفضل طريقة وكيف تعمل اقتصادياتها بشكل أفضل. العواطف هي مسائل تتعلق بالقلب.

التركيز

لا يكفي أن يكون القائد ملهماً - يحتاج الموظفون أيضاً إلى معرفة مكان وضع جهودهم لتحقيق أقصى تأثير، ويجب أن يكون لدى القادة القدرة على تركيز عمل منظمتهم، وعلى القائد أن يحول الحماس والعاطفة لدى قوى العمل إلى نتائج.

يحظى التركيز بتأثير على مجموعة واسعة من الأنشطة من استراتيجية البناء وتطوير الخطط والأهداف، مرورًا بالعمليات اليومية والالتزام بالأولويات، وتتطلب هذه المهمة في بعض الأحيان الاهتمام الدنيوي ما عدا الاهتمام القوي للأهداف والأولويات والخطط والجداول، وأولئك الذين هم أكثر قدرة على مساعدة الناس في التركيز.. يميلون إلى أن يكونوا مهتمين بالتفصيل، ويتمتعون بمنهجية ومنضبطة.. إنهم يقدرون الوضوح ويسعون إليه، وقد تبدو مساهماتهم بسيطة، ولكنها ضرورية، وبدون التركيز، يتبدد الجهد، وتنخفض الكفاءة، ويصبح الناس مستنزفين من النشاط غير المنتج، ويفقدون الثقة في قادتهم وفي أنفسهم؛ لأنهم يرون النتائج غير المنتجة للجهود غير المركزة.. إنها تصبح مثل السيارة القوية التي لا تستطيع الجر على الطريق، بالرغم من دوران عجلاتها، وحرقها المطاط والوقود، إلا أنها تفشل في خلق الحركة.

لم يتم خلق التركيز فحسب، بل أيضًا تم الحفاظ عليه بمرور الوقت.. هناك العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تقلل من التركيز: الأولويات المتنافسة، وطغيان حالات الطوارئ.. والطوارئ والكوارث كلها تلعب دورها لأسباب يمكن تفهمها وقد تكون قابلة للدفاع عنها.. هناك عوامل أخرى في داخلنا: حماسنا لمشاريع جديدة، حاجتنا إلى التنوع، عدم تسامحنا أو روتينيتنا، نفورنا من البيروقراطية.. ومع ذلك، فإن القادة الذين يحافظون على تركيزهم أكثر فعالية من أولئك الذين لا يفعلون ذلك. "التركيز على المستوى الخامس" لجيم كولينز "(المشار إليه أعلاه) يجسد التركيز ويخلق نجاحًا رائعًا بعد سنوات من الأداء المتواضع. هذا أيضا من مميزات داناهر كواوبريشن Danaher Corporation في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يؤسس نظام (DBS) داناهر بزنس ويحافظ على تركيز لا هوادة فيه على الأولويات الحيوية.

تشير أبحاثنا (بندلتون2010) إلى أن الأشخاص الذين يركزون يميلون إلى أن يكونوا جيدين في التخطيط والتنظيم. هذا يتطلب حل المشكلات والتفكير المتسلسل وكسر التحديات المعقدة في القطع ذات الحجم الصغير. والأكثر من ذلك، يتمتعون بضمير يقظ ويحافظن على انضباطهم. يبقون أعينهم على الهدف البعيد مع الحفاظ على إحساسهم بالأولويات على المدى القصير. الخطر بالنسبة لهم هو أن يصبحوا غير قادرين على تغيير خطة أو تحويل تركيزهم مع تغير الأوضاع بشكل كبير. ومع ذلك، فإن قوتهم العظيمة تتمثل في أنهم يجسدون المبدأ القائل إن الاستراتيجية المتواضعة التي يتم تنفيذها ببراعة من المرجح أن تكون أكثر نجاحًا من اتباع استراتيجية رائعة منفذة تنفيذاً سيئًا. يتخذ الأشخاص المركزين قرارات تنفيذية بشكل جيد.

نتفق مع هيفينز ولوري (هارفارد بزنس ريفيو 2001) على أنه:

يجب على القائد أن يسلسل العمل، وفي كثير من الأحيان، يرى كبار المديرين أن كل شيء مهم، بل إنهم يثقلون ويضلون الأشخاص الذين يحتاجون إلى تحمل المسؤولية عن العمل.

التمكين

القادة الذين ألهموا منظماتهم وقدموا تركيزًا واضحا يحتاجون أيضا إلى التأكد من قدرة الأفراد على القيام بما هو مطلوب. فالأشخاص الذين تم تمكينهم بالمنصب والموارد والمهارات التي يحتاجون إليها يتمتعون بالتصرف، ويتيح تمكين الأشخاص للقادة التركيز على العمليات والالتحاق بأمور، مثل: تفويض السلطة والميزانيات والتدريب، وأعداد الموظفين، ومزيج المهارات، وإدارة المواهب، كما يمنع الإدارة الجزئية، وبهذه الطريقة، يتأكد القادة من قدرة الأفراد على تقديم ما هو مطلوب منهم، الآن وفي المستقبل المنظور.. لذا يضمن التركيز أن يكون الناس واضحين بشأن مايحتاجون إلى القيام به ومتى، ويضمن التمكين إمكانية ذلك.

كان التمكين بمثابة تعويذة في التسعينات وأصبح مصدراً للحماس والإحباط معاً.

تم خلق الحماس عندما تم السماح للناس الذين كانوا يتمتعون بدرجة عالية من السيطرة والقدرة على التعبير عن رأيهم في كيفية إنجاز عملهم، وأوصى معلمو خدمة العملاء بوضع تقدير في أيدي أولئك الذين كانوا أقرب إلى العميل، ومع ذلك، فقد نشأ الإحباط عندما كان أولئك الذين كانوا مدربين تدريباً ضعيفاً، والذين لديهم إدراك سافر لأهداف المنظمة واتخذوا قرارات سيئة ووفروا الأرباح بلا داعٍ عند النظر في كيفية التمكين، ومن الواضح أنه لا ينبغي أن يكون هناك تخويل دون تمكين.

لكن... هل يجب أن يكون هناك تمكين بشكل مطلق؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف يمكننا أن نأخذ التمكين بجدية كافية؟ تكمن الإجابة في استراتيجية المنظمة وهيكلها وقيمها. في مؤسسات البيع بالتجزئة، قد تعمل سياسة الاسترجاع واسترداد الأموال بشكل جيد. وكانت إحدى مصادر سمعة نوردستروم في الولايات المتحدة الأمريكية وتم تمكين موظفي المتجر دائمًا لاستخدام أفضل قراراتهم لخدمة العملاء. ومع ذلك، اضطر الرئيس التنفيذي لشركة الخطوط الجوية البريطانية من عام 2000 إلى عام 2005، السير رود إدينجتون، إلى الحد من التمكين لأن شركة الطيران كانت شركة موصولة بالشبكة حيث كان من الضروري تحسين القرارات على المستوى المركزي. وفي ظهيرة ممطرة في لندن، أوضح ذلك لأفضل 300 مدير في المنظمة، وترتبط بتفسير نجاحات وإخفاقات شركة الطيران على مدى السنوات العشر السابقة. التقارب بين هذين النقيضين هو في طبيعة وهيكل المنظمات. كان كلا التكتيكين مناسبين لمنظماتهم في ذلك الوقت.

إن أفضل مثال على التمكين المناسب والممكّن هو مؤسسة توني وباربرا "Lithwaite’s Bordeaux Direct": التي تأسست في المملكة المتحدة، ولها أنشطة تجارية كثيرة في العديد من البلدان الأخرى.. كانت بوردو دايركت رائدة بيع النبيذ عن بُعد (عن طريق النظام الإلكتروني والإنترنت والهاتف)، وأصبحت نموذجًا للعديد من الأنشطة "المباشرة" الأخرى.. أنها تمكن موظفي مركز الاتصال في الخطوط الأمامية لإرضاء عملائها، وتسمح باستبدال النبيذ مع العملاء غير الراضين بلطف ودون أي ضجة. يشعر زبائنهم بسعادة بهذا الأمر، حيث يمكن للمؤلفين أن يشهدوا على ذلك من خلال تجربة

شخصية، ومع ذلك، يتم تمكينها أيضًا من خلال التكنولوجيا والأنظمة. إن العميل الذي لديه مثل هذا التقدير الذي يقدمه الموظف لديه أيضًا حسابه المميز في حالة ظهور نمط يجب التعامل معه بشكل مختلف.. الجميع يربح: يتم تمكين الموظفين وتخويلهم، ويكون العميل سعيدًا ولا يواجه النشاط أية مشاكل من قبل أي شخص يتصرف بشكل أناني وبشكل متكرر. وللحصول على نتائج من ذلك الأمر، تضمن الشركة أيضًا توظيف عشاق النبيذ ثم تدربهم بشكل جيد.

من المنطقي أن القادة الذين يخولون ويمكّنون الأفراد يفعلون ذلك بطريقة تتلاءم مع غرضهم ورؤيتهم ومهمتهم واستراتيجيتهم وقيمهم، ويجهزون أفرادهم للتعامل مع التقدير الذي يعطونهم ودعم أعمالهم بالإرشاد والتشجيع والتكنولوجيا والأنظمة.. الاستثناء هنا هو القادة أنفسهم، حيث يميلون إلى تمكين أنفسهم، فهم مستعدون للقيام بما يعتبرونه مناسبًا للمنظمة، ويتحملون مسئولية النتائج، أما القادة الذين يشكون من أنهم غير قادرين إلى إعادة تعريف أنفسهم يشعرون وكأنهم أتباع!.. إن التخويل هو في نهاية المطاف مسألة تواؤم مع الغرض والاستراتيجية التي تتبعها المنظمة، ومع ذلك فإنها لن تعمل على الإطلاق دون تمكين.

وضحت ماري غليدهيل بمقالاتها في صحيفة التايمز في عام 2008 ذلك بشكل جيد كالتالي:

> في الشركة الكبيرة، يعني تولي المسئولية، وتحملها عن أداء الأعمال ككل، وليس الإدارة التفصيلية على مستوى المشروع... والقيادة تدور حول تمكين الشركة من تحقيق ما هو أكثر مما يتعلق بفرد واحد بقدر المستطاع مهما كانت موهبته.

التعزيز والدعم

يمكن للموظفين الذين يفعلون ما هو مطلوب للمؤسسة أن يتوقعوا تقدير من قبل قاداتهم لجهودهم ومكافئتهم بشكل مناسب، كما يمكنهم توقع أنه إذا لم يساهم الزملاء في أي مكان بالقرب من الآخرين أو فشلوا في المساهمة على الإطلاق، فسيتم التعامل مع

هؤلاء الزملاء كذلك.. بهذه الطريقة، ينشئ القائد منظمة "أخلاقية" تكون فيها العواقب على المساهمات المختلفة قابلة للدفاع عنها.. وبهذه الطريقة، تتم مكافأة الأداء الجيد، ويتم مساعدة الأشخاص الذين يكافحون من أجلهم ويتم استبعاد الأداء الضعيف المستمر، وهذا يقنع القوى العاملة بأن القائد يمكن الوثوق به، فالقادة الذين يقومون بهذا العمل يميلون؛ لأن يكونوا منضبطين، ومنظمين، ودافعين، وإيجابيين، وحازمين، وصارمين، ويهتمون بالاختلافات الفردية في الأداء، ويحرصون على إعطاء الثناء والتقدير والاحتفال بالنجاحات.. هم أيضا يتمتعون بشخصية سخية، وإعطاء الثناء المستحق بدلا من إيجاد طريقة لإظهار الإمتنان لأنفسهم.

لا يتعلق التعزيز فقط بالمكافآت، ولكنه جزء من إدارة الأداء بشكل عام.. هناك أدلة كثيرة أشار إليها (ساشاو 2007) على أنه بمجرد وصول شخص ما إلى مستوى متوسط الراتب، فإن تقديم المزيد من المال له لم يعد محفزًا.. بدلاً من ذلك، يستطيع أي قائد أن يضيف إلى المكافآت بطرق أخرى، من خلال منح الفرص، والجوائز، والثناء، والشكر.. ومن المحتمل لا يزال اقتراح هيرزبيرغ (1975) ممكن أن يكون صحيحًا: أن المال وعوامل نفسية أخرى قد تكون أكثر قوة في تفسير عدم الرضا عن الرضا، على الأقل بالنسبة لأولئك الذين لا يعدون فقراء.

ومع ذلك، غالباً ما يقلل الموظفون من تأثير المال على دوافعهم (رينيس وآخرون 2004). إذن ما الذي يجب أن يقوم به القائد أو الفريق؟ الإجابة هي: إنشاء نظام من التقدير والمكافأة يتناسب والنشاط التجاري الذي يعملون فيه، فالمكافأة ككل عادة ماتكون مطابقة للسوق، ولكن استخدام الأجور والمكافآت لوحدها، ستخرج من دائرة التحفيز في وقت قريب، حيث تتوقف الأموال عن التحفيز، وتأخذ عوامل أخرى محفزة مكانها.. المبدأ النفسي الذي يدعم هذه الأفكار هو مبدأ الشبع الذي يتوقف فيه التعزيز المفرط عن أن يكون فعالاً.. الآثار الضمنية هي: إذا كان المال هو المكافأة الوحيدة، فيجب أن يكون هناك قدر كبير منه.

أظهر تقرير صادر عام 2004 عن مجلس قيادة الشركات (CLC) حجم التأثيرات

المختلفة على الجهود التقديرية. وكان للراتب والمزايا آثار كبيرة، ولكن إذا أخذناها مجتمعة، فلم تكن آثارها أكبر من الفرص التي وفرتها المنظمة للتعلم والتطوير.. لكن التأثير الأكبر كان العلاقة مع المدير المباشر (انظر الفصل الثاني).

بالطبع، يمكن أن يكون العمل مكافأة خاصة به. بالنسبة للعديد من المهنيين والمتحمسين، فإن الرضا يكون أمرًا جوهريًا، كما لو أنه يخضع لمعايير الوسط للخطر ويكون عامل ضغط ومثبط. لكن المكافأة الخارجية تكون قوية أيضا بالنسبة لمعظم الناس والقادة بحاجة إلى فهم هذه الأمور وتطبيقها باستمرار: مكافأة النجاحات، تناول القضايا الصعبة بدلا من التهرب منها واستخدام الإجراءات التأديبية عند الضرورة.

وأخيراً... لا يكون القادة ليسوا مسؤولين فقط عن القيام بهذه الأشياء بأنفسهم، ولكن لإنشاء أنظمة تحتوي على مثل هذه الأفعال في ثقافة المنظمة.. إن جاذبية العمل لصالح منظمة تفهم الدافع الفردي وتطبق معاييرها وتعزيزاتها بشكل كبير، فالفشل في إنشاء ونشر هذه التعزيزات يستنفد الثقة إلى حد ما، وأولئك الذين لديهم خيار يميلون إلى ترك مثل هذه المنظمات أو مثل هؤلاء المديرين.

دراسة حالة رقم 1: شرطة هونج كونج

في حلقة دراسية حول القيادة لمفوض شرطة هونج كونج وأعضائه البالغ عددهم 300 عضو في عام 2006 ، ناقشنا محادثات منظمة التجارة العالمية الأخيرة التي تميزت باحتجاجات المزارعين الكوريين في شوارع هونج كونج. في الحلقة الدراسية، وجدنا ضابطا بذراع في جبيرة من الجص. كان الرجل يقود وحدة خلال عمليات مكافحة الشغب، وكان قد عرَّض سلامته للخطر أثناء أداء الواجب. سألته ما الذي يمكن لقائده أن يفعله لجعله جديرًا بالاهتمام لأشخاص مثله ليقوم بمثل هذه المخاطر. أجاب الضابط بأن رئيسه وضع يده على كتفه وقال: "شكرًا جزيلاً". أظهرت لفتة القائد للضابط أن القائد قد لاحظ تصرفات الضابط وقدرهم.. عرض الضابط تصرفات رئيسه كمثال رائع على فعل الشيء الصحيح لدعمه ومكافأته. لم يكن يريد ولا يتوقع أكثر من ذلك.

دراسة الحالة 2 : رجل عصر النهضة
كان الطبيب جون هوردر الرئيس السابق للكلية الملكية للممارسين العامين في المملكة المتحدة. كان أيضا عازف رائع، وموهوب في مجال الألوان المائية. عندما عمل أحدنا مع هذا الرجل الموهوب في كلية الملك في ثمانينيات القرن العشرين، لاحظ أن جون قد كتب بطاقات صغيرة للتعرف على الأشخاص للحصول على نقاط تم إعدادها بشكل جيد في الاجتماعات أو الخطابات المسلمة بشكل جيد. كان من الممكن أن يكون هذا الإجراء البسيط الصادق قد استغرق جون أكثر من 30 ثانية، لكنه كان دائما موضع تقدير كبير من قبل المتلقي.

التعلم

فكرة المنظمة التعليمية تحتوي على الكثير لتثني عليه.. من بعض النواحي، يستحيل على المنظمة ألا تتعلم، بما أن المنظمات مزودة بأشخاص أذكياء يلاحظون عواقب الإجراءات المتخذة، لكن بعض المنظمات تخرج عن طريقتها لضمان أن يتم التعلم على جميع المستويات بأكبر قدر ممكن، و يبدو أن المنظمات والفرق الأخرى تخلق القواعد التي يندفع بها الناس من مهمة إلى أخرى دون أن يكون لديهم نظرة متخلفة، ويفضّلون توجهاتهم العملية.. ومع ذلك، تضع المنظمة التعليمية أو الفريق أو الفرد وقتًا للمراجعة والتفكير قبل الشروع في مهمة جديدة.. أظهر مايكل ويست وزملاؤه في كلية إدارة الأعمال بجامعة أستون أن هذه "الانعكاسية" تؤتي ثمارها في الأداء المتزايد للفرق (وست 1994).

في العديد من منظمات السلامة الحيوية، يسعى القادة إلى خلق ثقافة نبيلة لتشجيع الناس على الاعتراف بأخطائهم ومشاركتها حتى يتعلم الناس منهم. استمر نشر مجلة طبية بريطانية لسنوات عديدة واحتوت على عمود عرضي يسمى "ميا كولبا"، حيث تم تشجيع الأطباء الذين ارتكبوا أخطاء على كتاباتها دون الكشف عن هوياتهم حتى يتمكن الآخرون من التعلم من أخطائهم ومنع الوقوع في أخطاء كبرى. ومع ذلك، فإن جميع المنظمات تعاني من نجاحات وإخفاقات، ومن الممكن التعلم من كليهما. وحتى عندما تتم مراجعة الأداء، فإن العملية تميل إلى التركيز على التعلم من الأخطاء عندما يكون التركيز على النجاحات وفهم كيفية حدوثها؛ حتى يمكن تكرار هذه الخطوات. التعلم من النجاحات، وهو تحفيز إيجابي.

يخدم القادة مؤسساتهم بشكل جيد من خلال بناء قدرة المؤسسة على التعلم. فهم يضمنون نمو البصيرة والذكاء مع نمو خبرتهم وتغير السوق.. كيف يمكن تحسين تجهيز المنظمة للتعامل مع التحديات الجديدة؟ ومع ذلك، فإن النمذجة هي أيضًا آلية تعلم قوية، ويجب على القادة الذين يرغبون في إنشاء منظمات تعليمية إظهار التزامهم الشخصي لتعلمهم المستمر وتطورهم.. يميل هؤلاء القادة إلى الشعور بعدم الرضا التام عن الوضع الراهن ويتحدون الجميع في جميع الأوقات لزيادة الإطار الخاص بهم، بما في ذلك أنفسهم. في تقرير المدير التنفيذي (2015)، أشار الباحثون في جامعة أكسفورد وهايدريك وستراجلز إلى 150 من المدراء التنفيذيين: "للحفاظ على تفوقهم في أوقات التعقيد والتغيير، يلتزم الرؤساء التنفيذيون بالتجديد المستمر، ويبحثون باستمرار عن طرق لإحياء تطورهم الخاص في "دورات الحياة" للنمو الشخصي".

ناقش تشارلز هاندي في عام 1991 بأن "منظمة التعلم يمكن أن تعني شيئين: يمكن أن تعني المنظمة نفسها تتعلم، والمنظمة التي تريد أن يتعلم أفرادها. يجب أن تعني كلاهما... منظمات التعلم ترغب في أن يتعلم الجميع دائمًا ويكون هذا هدفها الأساسي" ونحن نتفق مع ذلك.

دراسة حالة 3

روى وارن بينيس وبارت نانوس، في كتابهما البارز لعام 1985 بشأن"القادة": استراتيجيات تحمل المسؤولية، قصة قديمة عندما كان جيمس واتسون الرئيس التنفيذي لشركة آي بي إم. تقول القصة إن واتسون، الذي نظر بمصلحة شخصية إلى الخريجين الذين قام بتجنيدهم، كان على وشك أن يطلع أحد المتدربين على مشروعه التالي، على الرغم من حقيقة أن المتدرب قد تسبب في خسارة الشركة بمبلغ 10 ملايين دولار في مشروعه الأخير. قاطع المتدرب واتسون للتأكيد على أنه لم يتم طرده. أجاب واتسون، بطل التعليم المتقارب، قائلاً "نقوم بطردك"؟ لقد أنفقت مبلغًا قدره 10 ملايين دولار فقط لتعليمك! "لا تستمر القصة في شرح كيفية تعامل واتسون مع مسائل المساءلة، أو مدى حسن تحمُّله للأخطاء الثانية، لكن النقطة تم التوصل إليها بشكل جيد. لا يزال رنين هذه القصة مدويًا بعد عدة عقود.

خمسة عناصر تمكينية قصوى للقيادة

تهدف عناصر التمكين إلى أن تكون ميسرة، ولكن هل من الممكن، وكما تؤكد الحكمة الشعبية، أن يكون لديك الكثير من الأشياء الجيدة؟.. هناك العديد من الأسباب للاعتقاد بأنها كذلك، وهناك مثالان لهذا التفكير يتبادر إلى الذهن: واحد من الفنون، والآخر من علم النفس.

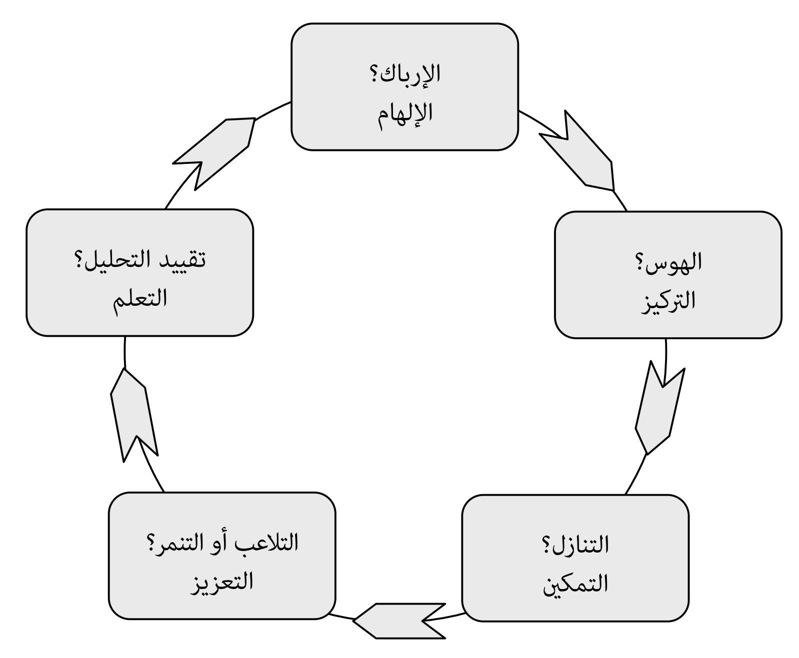
ريتشارد أوليفير هو الابن الشهير للأم الشهيرة (جوان بلورايت)، والأب (لورانس أوليفييه). لقد أنشأ عملاً يعلّم قادة القرن الحادي والعشرين حول القيادة من خلال تعليم قصص ويليام شكسبير وغيرها من قصص الحكمة العظيمة.. قد يبدو ذلك غير محتمل، ولكن التأثير وسير العملية كانا ناجحين بشكل كبير.. يدرس موضوعه "القيادة الملهمة" من خلال قصة هنري الخامس، وفي ذلك العمل، يحدد أربعة نماذج مختلفة للقيادة أظهرها هنري من خلال المسرحية، وهناك المحارب (ديناميكي وذكوري)، الملك الصالح (ثابت وذكوري)، الأم العظيمة (ساكنة ونسوية) والطبيبة (ديناميكية ونسوية).. يتحدى المحارب كل شيء ويخلق أفعال، ويخلق الملك الصالح النظام، والأم العظيمة ترعى، والطبيبة تضع الرؤية وتجري تغيير. كل من هذه الشخصيات المختلفة يجب أن يعتمدها هنري في مراحل مختلفة من رحلته القيادية بسبب الملامح القوية في الوضع الحالي.

يقترح أوليفييه (2001) أن هناك احتمال أن يخطئ كل نموذج.. فكل أسلوب قيادة مبالغ فيه يصبح غير مثمر ومعوق، فالمحارب يمكن أن يخلق الصراع ويصبح طاغية، ويمكن للملك الصالح أن يصبح صعب المراس ومهووس بالتفاصيل وبيروقراطي وجامدًا وساخر، ويمكن للأم العظيمة أن تشجع على الأنانية وتصبح أمًا متهمة، ويمكن أن تصبح الطبيبة مدمنة للتغيير، مما يتسبب في أو تصبح امرأة مجنونة.

كما ذكرنا كتاب "لماذا يفشل المديرون التنفيذيون؟" وهو كتاب ممتاز كتبه دولتش وكايرو (2003) ويستند إلى مسح التنمية الذي أجراه هوجان، حيث يشير البحث الذي يقوم عليه هذا العمل إلى أننا، تحت الضغط، أو في اللحظات غير المراقبة، قد نكون جميعًا عرضة للتفاعلات المختلفة التي تحوّل خاصية جيدة مثل الخيال، إلى سمة غير مفيدة مثل

الانحراف.. إن ادعـاءات أوليفييـه المسـتمدة مـن دراسـة شكسـبير ويونـغ مدعومـة بالبحـث الأكاديمي في اضطرابات الشخصية المتجسدة في مسح تنمية هوجان، ويستند هذا الأخير عـلى أوصاف اضطرابات الشخصية المدرجة في الـدليل التشـخيصي والإحصـائي للجمعيـة الأمريكيـة للطب النفسي (DSM4).

في كل الأحوال، يكون التنـاقض متشـابها، فـالكثير مـن الأمـور الجيـدة يعـد أمـرًا سـيئًا، وبنفس الطريقة، فإن عوامل التمكين الخمسة للقيادة - الإلهـام والتركيـز والتمكـين والتعزيـز والتعلم - يمكن أن تصبح ذات نتائج عكسية إذا تم دفعها إلى أقصى الحدود كما هـو موضـح في الشكل 1.4.



الشكل 1.4 العوامل التمكينية التي تحولت إلى التطرف

الإلهام أكثر من اللازم

الإلهام يخلق الإثارة والمثالية والثقة حول ما هو ممكن، ولكن في يوم سيء، الملهم الذي يدفع الإلهام إلى أقصى حدوده، يتسبب في إرباك الأفراد بكل بساطة، فهم يشوشون زملائهم ويجعلهم يشعرون بالارتباك.. يبدو أن تحقيق الكثير من الأهداف ممكن، ولا يعرف أحد ما يجب فعله، أو بالأخص ما يجب فعله أولًا، ويمكن أن يكون هذا الأمر ضارًا لأفراد المنظمة كونهم مفتقدين للإلهام تمامًا.. يمكن جعل كل شيء يبدو بالغ الأهمية بحيث لا يعرف أحد كيف يتم تحديد الأولويات.

للتأكيد على ما ذكره رونالد هييفتز ودونالد لوري في وقت سابق: "يجب على القائد أن يسلسل وتيرة العمل.. في كثير من الأحيان، ينقل كبار المديرين صورة أن كل شيء مهم، وبذلك فإنهم يثقلون ويضلون الأشخاص الذين يحتاجون إلى تحمل المسؤولية عن العمل.. 'كان هيفيتز ولوري يشيران إلى أن الترياق للإلهام غير المقيد هو جرعة صحية من التركيز، ولكن ليس كثيراً، كما سنرى لاحقًا.

التركيز أكثر من اللازم

التركيز هو كل شيء عن التسلسل وتحديد الأولويات.. يتعلق الأمر بإنجاز الأمور والتخطيط بالتفصيل وجعل الخطوات واضحة والقيام بما هو مطلوب، ولكن عندما يتم الدفع بالتركيز إلى أقصى الحدود، يمكن أن يصبح التركيز نوع من أنواع صرامة وعدم المرونة ويصبح هاجسًا، وفي حال الانزلاق في قبضة التركيز المفرط فإن القادة سيؤكدون على أن هناك طريقة واحدة فقط للقيام بالأمور ويجب اتباع الخطة حتى عندما تتغير الظروف.. سوف يركزون على التفاصيل ويفقدون أهدافهم.. إذا كانت القيادة في أفضل حالاتها من خلال فعل الصواب، فإن القائد الذي يركز بشكل مفرط ينزلق إلى الإدارة الجزئية والإشراف، وبالتالي يبدو أن الترياق هو التراجع عن التفاصيل والسماح بنطاق أوسع للمرؤوس لاتخاذ القرارات حول كيفية القيام بالأشياء. وهنا يأتي دور التمكين.

التمكين أكثر من اللازم

التمكين هو منح الأشخاص مجالًا للعمل والتأكد من أنهم يستطيعون القيام بما هو مطلوب منهم. تمكين القادة من التفويض وتزويد الموظفين بتفويض واضح وتزويدهم بالموارد التي يحتاجون إليها. ثم يتراجعون لإعطاء زملاؤهم فرصة. ولكن إذا دفع أحد القادة التمكين إلى أقصى الحدود، فإنهم يتراجعون كثيراً لمرحلة التنازل. يصبحون بعيدون، غير مبالين ويميلون إلى ترك فريقهم يشعرون بأنهم قد تم التخلي عنهم علاوة على شعورهم بالضعف. هذا الخطأ من السهل الوضوع فيه لأسباب خيرية لتجنب التدخل. إن الرغبة في مساعدة الناس على النمو من خلال منحهم تحديًا وتمكينهم من الوقوف على أقدامهم هي نقطة البداية. هناك العديد من الإصلاحات لتلك المبالغات، لكن أحد الأمثلة القوية هو البقاء على مقربة كافية من الزملاء للترحيب بالتحديثات ومساعدتهم على الاحتفاء بالنجاحات. هنا يكمن دور التعزيز.

التعزيز أكثر من اللازم..

التعزيز هو خلق النتائج المناسبة. لابد من الاحتفاء بالنجاحات وتحليل تقصير الأداء حتى يتم محاسبة الفشل المتعمد والمساعدة في تخطي الصعوبات، ولكن إذا دفع أحد القادة التعزيز إلى الحدود القصوى، يمكنه أن يحول الناس إلى متهكمين. يبدو أنهم يعملون بافتراضية أن زملاءهم سوف يفعلون ما هو مطلوب فقط لأنهم يحصلون على مكافآت. سوف يعمل العديد من الزملاء بجهد من أجل التمتع الحقيقي بالعمل: ما يسمى الدافع الأصيل. في هذا الإطار، تكون المكافأة من مكان آخر غير ملائمة في أحسن الأحوال، وفي أسوأ الأحوال تكون لأغراض شخصية، هناك العديد من الناس الذين يعملون بجد، لأنهم لديهم شعور قوي بالمسؤولية أو لا يريدون ترك زملائهم. في هذه الحالات، يحتاج ذلك الشخص إلى تقديره بدلًا من سلوكه.

> يمكن أن يصبح التعزيز الإيجابي المتطرف موضع التلاعب، ويخدع الناس في فعل ما يعتقدون أنه غير مناسب.

كانت البنوك قبل الأزمة المالية عام 2008 تتبع نهج التعزيز المبالغ فيه. لقد وضعوا مكافآت ضخمة لدرجة أنهم شجعوا موظفيهم للتخلي عن الحس السليم وقيمهم حتى

لايفوتوهم قطار الكسب السهل. من ناحية أخرى، يمكن أن تحول القسوة على الأداء الضعيف القائد إلى متنمر. يمكن أن يصبح القادة دكتاتوريين لدرجة أنهم يخلقون ثقافة الخوف والطاعة. وبالتالي، هناك مخاطر في الإفراط في التعزيز من أي نوع: إيجابية أو سلبية. أحد الترياق القوي هو إشراك الناس في مراجعة أعمالهم الخاصة للتعلم.

التعلم أكثر من اللازم..

التعلم والتفكير هما في صميم التحسن المستمر. وسواء كان ذلك عن طريق المراجعات الرسمية أو التأمل غير الرسمي أو التحليل الدقيق للبيانات، يجب أن يكون التعلم منهجيًا ويجب تخصيص وقتًا له. ولكن إذا كان قام أحد القادة بدفع التحليل والتأمل أكثر من اللازم إلى أقصى الحدود، فهو يمنع أو يؤخر أو يعيق العمل ويصبح عائقًا من خلال التحليل. في ظل هذه الظروف، يكون الوضع غير مفيد ولا أحد مستعد للقيام بأي شيء ما لم يكن لديه دليل واضح على أن هذا هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله.

> التعلم والتفكير هما في صميم التحسن المستمر.

الأدلة التجريبية هي حليف قوي، لكن غيابها ليس بالضرورة أن يكون عدوًا. يحتاج الحس إلى الاختبار وأن يتم تحفيزه في الأصل. إذا كان إجراء ما غير مسبوق أو مبتكراً حقاً، فلن يكون هناك أي دليل يذكر لدعمه. يمكن البدء بالدراسات التجريبية وإجراء التجارب لاختبار فكرة جديدة تمامًا: فكرة ربما تكون قد أتت من الذوق الإبداعي أو الإلهام.

الملخص والخاتمة

1- قدمنا خمسة عناصر للتمكين للقيادة تتمركز في نموذج الألوان الأساسية. وهي: الإلهام، التركيز، التمكين، التعزيز، التعلم.. من غير المحتمل أن يتمكن أداء أي فرد الوصول إلى أعلى مستوى في جميع جوانب القيادة المذكورة.

2- يمكن أن ينجم عن عوامل التمكين إذا تم تطبيقها بشكل مفرط آثارًا ضارة، وعادة ما يكون علاجها إذا أصبحت مفرطة هو الانتقال إلى التالي.

3- لا يمكن اختيار عناصر القيادة التي قدمناها، حيث يجب أن يمارسوا معاً؛ حتى يكونوا فعالين، وهذا يتطلب قيادة كاملة: القيادة الجماعية لفريق قيادة حقيقي يعمل في حفلة موسيقية.

تحتاج المنظمات إلى قيادة كاملة.. لا يتمثل التحدي في كيفية قيادة الفرق، ولكن كيفية مساعدة الفرق على القيادة.. في الفصول القادمة، سوف ندرس كيف يصبح القادة أكثر ملاءمة لمساهمات قيادية معينة، وكيف يمكنهم تعرف نقاط القوة والقيود الخاصة بهم، وكيف يمكن أن يضمنوا التكامل في فرق قيادتهم.

الفصل الخامس

احتماليـة
أن تكون قائدًا متكاملاً

ينقسم هذا الفصل إلى جزئين، يتناول الجزء الأول ثلاثة حجج حـول عـدم احتماليـة أن يكون هناك قائد فردي بارع في جميع جوانب القيادة، فهذا غير ممكن من الناحيـة المنطقيـة والتجريبية والنفسية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الوعي بالأوجـه التـي تشـكل الشخصـية والأدلـة التي حصلنا عليها من عدة آلاف من المقابلات التي أجريناها مـع كبـار المسـؤولين التنفيـذيين تدعم هذا الرأي، ويتناول الجزء الثاني ثلاثة أنواع مختلفة من الوظائف، وثلاث مسارات تقود الناس إلى هذه الوظائف، ويقـدم مزيـدًا مـن الـدعم للادعـاء بـأن عنـاصر القيـادة المختلفـة تتطلب مهارات مختلفة، ومن المرجح أن تستقطب أنواعًا مختلفة من الناس، وإذا كـان هـذا صحيحاً، فإن الآثار ستكون وخيمة.

الجزء الأول: ثلاث حجج

المنطق

لا يتفوق الناس عادة في مجموعة واسعة من المهام التي تتطلب مهارات تتعارض تمامًا مع بعضها البعض، وكما ذكرنا في الفصل الثالث، لا يحقق متسابقين السباعي أرقاماً قياسية عالمية في مسابقاتهم الفردية، فهذا ما يقوم به المتخصصين في المسابقات الفردية، وكما أشرنا إلى أن متسابق السباعي يجب أن يركض ويقفز ويرمي.. كل نوع من هذه الأعمال يتطلب جهازًا عضليًا ومهارات محددة، ومع ذلك فإن المهارات والقدرات المطلوبة للركض تميل إلى التضحية بالقدرة على الرمي، كما ينطبق هذا على الرمي أيضاً، ولهذا السبب يحقق المتخصصون أرقاماً قياسية عالمية؛ لأنهم لم يضطروا للتنازل بأي شكل من الأشكال، ولقد ذكرنا المجالات الثلاثة التي يتعين على القادة العمل فيها: المهام (الاستراتيجية والتشغيلية والشخصية)، وإلى جانب سبعة مهام قيادية محددة في المجالات الثلاثة، هناك قدرات محددة ومهمة مطلوبة في كل مجال، وهي مختلفة تمامًا عن بعضها البعض كما ذكرنا في الفصل الثالث.. وبالمثل، فقد ذكرنا خمسة عوامل تمكينية للقيادة والتي لا تنطبق على نفس الأشخاص ولا تتواجد بسهولة. ولكن دعونا نأخذها كأمثلة للإلهام والتركيز.

الإلهام

يميل الأشخاص الملهمون إلى أن يكونوا أشخاصًا ذوى أهمية، وعندهم القدرة على تكوين الصورة الكاملة، ولديهم نظرة مستقبلية متفائلة وخيالية.. فغالبا مايفكرون في الصور، ويستخدمون الاستعارات، قد تكون نظرتهم غير دقيقة، ولكنهم يحددون ما الذي يمكن أن يكون ممكنا وحماسياً حول المسار الذي يمكن أن تذهب إليه المنظمات، وإن استخدامهم للخيال ليس لمجرد التواصل، بل يسعى المراسلون الملهمون إلى التواصل مع خيال جمهورهم؛ حتى يتم إيقاظ الإبداعات الجماهيرية من خلال نفس الاحتمالات، ويرغب المُلهِمون في أخذ مستمعيهم إلى المكان الذي يصفونه قبل أن يتمكن المستمعون من تجربته في الواقع.

وبشكل عام، يدرك الملهمون قوة التخيل.. بـنفس الطريقـة تسـتخدمها محطـات البـث الإذاعي للتفـوق عـلى المحطـات التلفزيونيـة. تكـون الصـور أفضـل عـلى الراديـو، وذلـك لأن الملهمون يرغبون في أن يرى الناس عقولهم وتخيلاتهم أولاً، ويتجسد الإلهام في خطاب عشـية المعركة في مسرحية هنري فاس لـ "شكسبير"، ووصفها وشرحها ريتشـارد أوليفييـه في القيـادة الملهمة (أوليفييه 2001).. كان هنري يعرف أن جيشه في خطر، حيث كان جيشـه يسـير عـلى الأقدام، ويحيط به عدد من الجنود الفرنسيين والمرتزقة السويسريين، وكان الجيش الإنجليـزي منهك ومستنزف.. يرسم هنري صـورة لجنـوده في قصـص الحـرب التـي سـيخبرون أحفـادهم وأصدقائهم وجيرانهم عنها في عيد القديس كريسبين، حيث يروون حكايـاتهم حـول أعمالهـم البطولية، فهو لايقوم بطمئنتهم أو إخبراهم بأنهم سـينتصرون، بـل يطلـب مـنهم أن يتخيلـوا أنفسهم منتصرين، ليتمكنوا من رواية حكاياتهم يجب أن يكونوا قد نجوا، ويكونوا منتصرين.

فمثـل غـيره مـن القـادة الرؤيـويين، هـو يريـد مـن النـاس أن يغلقـوا أعيـنهم ويـروا الاحتمالات، ولا يمكن لأحد أن يعرف ما إذا كات هذه هي الطريقة التي تعامل بها هنري مع قواته، ولكن هذا هو النهج الذي تبناه شكسبير، ومـا زال هـذا التفسـير الـذي يرجـع إلى 400 عام لقصة يعود تاريخها إلى 600 عام يتم روايته للجماهير حتى يومنا هذا؛ لأنه يجسد عنصرًا أساسيًا للحقيقة (القوة المقنعة للنداء إلى الخيال)، فهذا هو الإلهام، وتجنب الحقائق والتأكيد والتركيز على الاحتمالات، فهذا هو التخيل.

تشمل الأنشطة التي ينخرط فيها القادة الملهمون ما يلي:

- تحديد مستقبل خيالي.
- استخدام الكلمات لرسم الصور.
- اقتراح الاحتمالات.

فهم يتكلمون كما لو أنهم غير مهتمين بـالتطبيق العمـلي، ويشـعرون بالسـعادة عنـدما يستندون على إيمـانهم، ويشـعرون بالراحـة تجـاه "التفكـير المتقطـع" والـذي وصـفه تشـارلز هاندي بأنه: "يتطلـب التغيـير المتقطـع تفكـيرا متقطعـا، إذا كانـت الأمـور سـتجرى بطريقـة

جديدة مختلفة كلياً عن الطريقة القديمة ولن يكون هناك مجرد تحسين، فسوف يتعين علينا النظر إلى كل شيء بطريقة جديدة".

بعد أن رسمنا صورة لدولة مستقبلية أفضل.. يسأل القادة الملهمون: "ألن يكون من الرائع لو تمكنا من الوصول إلى هناك وتحقيق طموحنا؟"، فإن اهتمامهم لا يتعلق بالرحلات؛ بل بالوجهات النهائية، فهم يتصورون ويرون أنفسهم في الوجهة التي يريدونها، ومن ثم البدأ بالعمل لتحقيقها.. وتتنقل خطاباتهم بين الحاضر والمستقبل بشكل متكرر؛ حتى يصبح المستقبل واضحا وجذابا، على الرغم من عدم وجود خطة للوصول إلى هناك، وتوضّح "نانسي دوارتي" على موقع يوتيوب هذا الأمر بشكل جميل في ما يتعلق بأكبر خطاب ملهم حديث: "لدي حلم".. فإن العقلية التي يتم التعبير عنها هي تصويرية وعاطفية وحماسية، ولا يمكن كبتها، وتلامس التعلم والتفكير، وهما في صميم التحسن المستمر في المستقبل من خلال قفزات خيالية.

> يسأل القادة الملهمون: ألن يكون رائعًا لو أمكننا الوصول إلى هناك؟

يدرك "توني تايلر" هذا المبدأ جيداً، وهو المدير العام لاتحاد النقل الجوي الدولي ومقره في جنيف، وعندما ذهب الرئيس التنفيذي السابق لشركة كاثي باسيفيك إيرويز إلى اتحاد النقل الجوي الدولي في عام 2011، اكتشف أن المنظمة كانت بحاجة ماسة إلى استراتيجية جديدة لتحفيز موظفيها وترابط جهودها، فقد أمضى تقريبا كامل حياته المهنية في صناعة الطيران ومعرفة السوق ومتطلباته عن تجربة شخصية.. كانت هذه الصناعة آمنة وسالمة نسبياً، ولكنها كانت بحاجة إلى أن تصبح أكثر استدامة، وأكثر ربحية، وقد طرح هذه القضية أمام اتحاد النقل الجوي الدولي في بيان الرؤية، الذي اقترح أن يصبح اتحاد النقل الجوي الدولي مصدرًا للابتكار والتغيير في الصناعة لخدمة هدفها الواضح والمشترك؛ للمساعدة في إنشاء صناعة آمنة وموثوقة ومربحة، وذلك من خلال استراتيجية تحدد عملية تضم عددًا كبيرًا من الأشخاص في المنظمة، وما زالت توجه أنشطتهم حتى اليوم.

التركيز

يسير عكس الشخصية الملهمة وهناك تناقض بينهما، فهم أشخاص ماهرون في التركيز، ويحثون الآخرين على التركيز، ويفكرون بشكل متسلسل، ويأخذون خطوة تلو الأخرى، وهم يعملون بشكل منتظم بدءاً من حاضرهم إلى المكان الذي يريدون الوصول إليه، فهم لايهتمون بما هو ممكن، ولكن بما هو عملي ويمكن تحقيقه، حيث أنهم يتعايشون مع الواقع ويتعاملون معه. إن القادة الذين يجيدون التركيز لايريدون جعل الناس متحمسون، ولكن بدون رؤية واضحة؛ بل يميلون إلى استخدام اللغة المنظمة والواقعية، فهم يهتمون بالحقائق والتفاصيل والإنجازات، فلغتهم منطقية وتخطيطهم تدريجي وموقفهم محدد وليس خيالي. فهاتان عقليتان مختلفتان تمامًا، ومن الصعب أن يكون هناك شخص ملهم وماهر في التركيز في الوقت نفسه، فالملهمون هم إنجيليون وعاطفيون؛ بينما الأشخاص الذين يجيدون التركيز هم أشخاص منتظمة ومنضبطة.

القادة الذين يجيدون التركيز لا يريدون جعل الناس متحمسون بدون رؤية واضحة.

يقترب الملهمون من المستقبل بقفزات خيالية وراسخة، في حين يقترب الأشخاص المهتمين بالتركيز للمستقبل بخطوات صغيرة ومتدرجة ومنهجية.. وليس هناك نهج أفضل من الأخر، ولكننا نقول بأنهما مختلفان.. (مختلفان ومتكاملان).

التجريب..

عند تقييم المديرين التنفيذيين في المؤسسات الكبرى حول العالم، سعينا إلى فهم ووصف نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم كقادة، وحاولنا أيضًا وصف كيفية عملهم بشكل أفضل.. كيف تتفاعل شخصياتهم مع تجربتهم لتوفير المهارات لقيادة مؤسساتهم، وعلى مدار أكثر من 25 عامًا قمنا نحن وزملاؤنا بتقييم الآلاف من المديرين التنفيذيين، ومازال علينا اكتشاف مسؤول تنفيذي واحد متميزاً في جميع جوانب القيادة، بغض النظر عن مدى نجاحه.. نحن نجد أشخاصًا يتمتعون بالكفاءة في جميع المجالات، لكن المؤسسات الكبيرة تتطلب قيادة أعلى من المستوى المتوسط، بل على مستوى عالمي من أجل التنافس مع الشركات الأخرى متعددة الجنسيات.

يهمل القادة بعض القدرات والمهارات ولا يقومون بتطويرها، من أجل أن يتميزوا ويكونوا ذات كفاءة عالية في بعض المجالات الأخرى.. لقد لاحظنا أن المديرين التنفيذيين وأعضاء فريقهم نادراً ما يكونوا بارعين في جميع المجالات المختلفة، وقد لاحظت "غالوب" أن أفضل القادة نادراً ما يكونوا بارعين في جميع المجالات، على عكس الفرق العظمى، فنجد أن لديهم مهارة عالية في جميع المجالات (غالوب 2008). وأن أفضل القادة يحيطون أنفسهم بالأشخاص المناسبين، ويرتكزون على نقاط قوة كل شخص، ويشير تقرير الرئيس التنفيذي لجامعة أكسفورد بأن من لديهم القدرة على التفكير الاستراتيجي كان عليهم التخلي عن التوجه التشغيلي الذي ساعدهم في الوصول إلى مناصبهم العليا.

وكثيرًا ما يتم التدرج من المستويات الدنيا إلى المستوى المتوسط في معظم المنظمات من خلال القضاء على الأخطاء وضعف الأداء، ولكن الرحلة إلى القمة تتم عن طريق تطوير واحد أو اثنين من القدرات إلى أعلى مستوى، حيث يشير نموذج الألوان الأساسية أنه في الوقت الذي وصل فيه معظم كبار المديرين إلى قمة منظماتهم، كانوا متفوقون في مجال واحد، ويمتلكون الكفاءة في مجال ثانٍ، ويصارعون في المجال الثالث، ولكن هذا جيد ما داموا قادرين على العمل مع الآخرين الذين يكملون قدراتهم ونقاط ضعفهم.

قام "إيف دوز" و"ميكو كوسونن" بإعطاء أهمية لهذه الحجة في دراسة مهمة نُشرت في عام 2007 في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، لقد بحثوا في عشرات الشركات الكبرى حول العالم، لمعرفة ما الذي يجعل شركة كبيرة أن تتفوق وتكون مرنة من الناحية الاستراتيجية، أي قادرة على تغيير استراتيجياتها بسرعة وبشكل متكرر استجابة للتغيرات في السوق، دون خسائر، ووجدوا أن هذه الشركات خلقت نهجًا جديدًا للقيادة نحو القمة، ووصفوا العناصر المختلفة للقيادة الجديدة لتعزيز الاعتماد المتبادل، كما هو موضح في الجدول 1.5.

الجدول 1.5 نهج جديد للقيادة نحو القمة.

النهج القديم	النهج الحديث
المسؤولية الفردية لأداء الوحدة.	المسؤولية الجماعية لأداء الشركة.
تتبـــع الوحـــدات المســـتقلة.. استراتيجيات أعمال منفصلة.	يدمج رؤساء الوحدة المترابطة استراتيجية الشركـة وخلـق القيمة.
الإدارة المالية وضوابط الخيارات الاستراتيجية.	قياسـات شـفافة توضـح كيفيـة الاعـتماد المتبـادل عـلى تحسين الأداء من خلال خلق حوار اسـتراتيجي مـن قبـل الفريق الأعلى.
خبرات وظيفية محددة.	تداخل الخبرة والمسؤولية.
النتــائج الموجهــة: التركيــز عــلى السيطرة وعلى النتائج.	القـيم الموجهـة: التركيـز عـلى الرقابـة المعياريـة (تعزيـز القواعد الداخلية للسلوك).

دراسة الحالة

خلال الفترة من 2008-2009، قامت مجموعة إيدجكومب بإجراء تقيـيمات تنفيذيـة لأهـم الفـرق من ثلاث منظمات مختلفة، ويمكننا على أساسها تقديم العديـد مـن الملاحظـات التجريبيـة، تتـألف المجموعات من الفرق العليا في شركات الطيران العالمية، والشركات متعـددة الجنسـيات، والشركـات الهندسية. في هذه المجموعات الثلاث، تـم تقيـيم مـا يقـرب مـن 100 مـدير تنفيـذي في بنـاءً عـلى القدرات الثمانية في نموذج الألوان الأساسية: السبعة في النموذج بالإضافة إلى التكيـف مـع الضـغط. وقمنا بوضع مقياس مكون مـن خمسـة درجـات لتصـنيف إمكانيـاتهم، حيـث يرمـز الـرقم 3 بأنـه "مؤهل تمامًا لتعينه كمدير في مؤسسة عالمية المستوى" ؛ 2 يمثل النقص، 1 يمثل نقص كبـير، 4 يمثـل قوة واضحة، 5 يمثل أداء ضمني متميز. وتمت معايرة وتقييم النتائج والجـودة مـن قبـل اثنـين مـن علماء النفس. وتم استخدام جميع النقاط الخمس لتقييم درجة المديرين التنفيذيين، وكان جميعهم ناجحين وقيمين من قبل منظماتهم. كما لوحظ ما يلي: لم يحصل أي من المديرين التنفيذيين عـلى 5 في جميع المجالات، حيث كان أعلى متوسط للنتائج هو 4.14، وكان أدنى مسـتوى هـو 2.57. حصـل فرد واحد على 5 في مجالين واعتبر صاحب أعلى درجات، ولكنـه حصـل عـلى 3 في مجـالين آخـرين. فأولئك الذين حصلوا على 5 في أي من القدرات الثمانية (حوالي واحد من بـين كـل عشرة أشـخاص) قد حصلوا أيضًا على 1 في مجالات أخرى. وبالتالي ، فإن البيانات التجريبية الخاصة بتقييماتنا الأخيرة تدعم إدعاءنا بأنه من النادر جداً أن يكون هناك شخصًا مؤهلاً في جميع المجالات، حيث لم يحصـل أي منهما على الدرجة النهائية في جميع المجالات. ويقدم تقييمنا الواسع النطاق والـذي يضـم آلاف التقييمات، أدلة داعمة إضافية.

نفسيا

يحاول الباحثون وصف الاختلافات بين الناس بشكل منهجي للأجيال، ووصف الإغريق القدماء أربعة أنواع من المقاييس، وهي: حزينة، متفائلة، مجنونة، وشمامية. ومن ثم ظهر علم النفس العلمي في أواخر القرن التاسع عشر، وأوجد العديد من الأوصاف للشخصية، لكن مصطلح "الشخصية" ذاته جاء من الأقنعة التي يرتديها الممثلون في الأعمال الدرامية اليونانية، كما ذكرنا في الفصل الأول.. كان هناك نهجين يتم استخدامهما على نطاق واسع في القرن العشرين حول الاختلافات الفردية وهما: (مؤشر مايرز بريغز لأنماط الشخصية) و(نموذج العوامل الخمس الكبرى للشخصية).

اقترحت نظرية "أنواع" الشخصية التي وصفها كارل يونغ في العشرينيات من القرن العشرين أن الاختلاف العشوائي في سلوك الناس هو في الواقع سلوك منظم، ويرجع ذلك إلى الاختلافات الأساسية في الطرق التي يفضل فيها الأفراد استخدام إدراكهم وحكمهم. وعلى الرغم من وصف الاختلافات بين الأفراد بأنها تفضيلات، كان يعتقد أنها شيء ثابت طوال الحياة، فهي لا تحدد سلوك الأفراد؛ بل تجعلهم يميلون إلى التصرف بطرق ثابتة في أكثر الأحيان، ولتغيير هذه الأنماط فإن هذا يتطلب جهداً كبيراً.

ويحدد مؤشر مايرز بريغز لأنماط الشخصية أربعة تفضيلات أساسية:

- هل تستمد طاقتك من العالم الخارجي أو العالم الداخلي الخاص بك؟ وهذا ما يسمى بـ الانفتاح (ن) أو الانطواء (أ).
- هل تفضل التركيز على الحقائق أم على الاحتمالات؟ وهذا ما يسمى بـ الاستشعار (س) أو الحدس (ح).
- عند اتخاذ القرارات، هل تفضل استخدام التحليل المنطقي للتوصل إلى استنتاجات، أم التركيز على مشاعرك وقيمك؟ وهذا يسمى بـ التفكير (ت) أو الشعور (ش).
- عند التعامل مع العالم الخارجي، هل تفضل أن يتم اتخاذ قرار بشأن الأمور، وأن تعيش حياة منظمة وصارمة، أم أن تبقى منفتحًا على المعلومات والخيارات الجديدة،

وتعيش حياة أكثر عفوية؟ وهذا ما يسمى بـ التحكيم (ك) أو الإدراك (د).

ولمعرفة نوع شخصيتك، قم بتحديد تفضيلاتك في كل فئة، وهناك 16 نوعًا من أنواع الشخصية يتم التعبير عنها كرمز مكون من أربعة أحرف من هذه التفضيلات: (ن – ح- ت- د) أو (ك- ش- أ -ح) وهكذا.

لمزيد من المعلومات.. قم بزيارة الموقع التالي /http://www.myersbriggs.org

هناك أنواع معينة تبدو أكثر ملاءمة للإلهام وأنواع أخرى مناسبة أكثر للتركيز، على الرغم من أن جميع الأنواع يمكن القيام فيها بالاثنين معاً، وبالمثل، قد تسعى أنواع معينة إلى أن تكون ملهمة بطرق معينة، وأنواع أخرى تسعى للإلهام بطرق أخرى وبدرجات متفاوتة من النجاح، حيث يحتاج المُلهِمون إلى الشعور بالراحة مع الأشخاص، وأن يحرصوا على التواصل معهم.. فهذا يعد أسهل إلى حد ما بالنسبة للأشخاص المنفتحين وليس الانطوائيين، ويحتاج المُلهِمون إلى توصيل المفاهيم والإمكانيات في المستقبل بطريقة سهلة، حيث يعد هذا تركيزاً طبيعياً بالنسبة للأشخاص ذوي الحدس (ح)، وليس للمستشعرين (س)، فدائما ما يكونون منطقيين وشغوفين في حججهم، فهذا ينطبق على التفكير (ت) أو الشعور (ش)، سيكون الاثنين مفيدين على حد سواء.. أما الملهمون فهم غير مهتمون بحل المشاكل، ويفضلون تحدي الوضع الراهن واقتراح خيارات جديدة.. لذا.. قد يكون تفضيل التحكيم (ك) أكثر فائدة من تفضيل الإدراك (د)، ومن ثم قد تكون تفضيلات (ن- ح - ت - د) أو (ن – ح - ش - د) مناسبة بشكل خاص للإلهام، فهي عبارة عن أنواع من الاستشاريين أو القادة، وتشير الدراسات إلى أن الأشخاص في هذه المهن، مثل الاستشارات هم (ن - ح – ت - د) بشكل غير متناسب.

> يحتاج المُلهِمون إلى الشعور بالراحة مع الأشخاص، وأن يحرصوا على التواصل معهم. القادة الذين يجيدون التركيز لايريدون جعل الناس متحمسون بدون رؤية واضحة.

وعلى النقيض من ذلك، فإن الشخص الذي يهتم بالتركيز يهتم بالحاضر والحقائق والتفاصيل (س)، فهم

صانعي قرار منطقي وغير عاطفي (ت)، ويفضلون حل المسائل بـدلا مـن تـركهم عالقـة (ك)، ومن ثم فـإن الأنمـاط (ن - س – ت - ك)، أو (أ – س- ت - ك) مناسـبة تمامًـا للتركيـز، فهـم الأنواع الإدارية كما تؤكد الدراسات.

للتحقـق مـن صـحة هـذه الادعـاءات، يـدرس علـماء الـنفس احـتمال أن بعـض أنـواع الأشخاص يختارون وينجحوا في مختلف مناحي الحياة، مثل الأشـخاص الـذين يفضـلون (س - ت) هم عمليون وتحليليون، ويجدون نطاقًـا لمصـالحهم في العلـوم التطبيقيـة أو الهندسـة أو الإدارة.. والأشخاص الذين يفضلون (س - ش) يريدون تقديم مساعدة عملية للناس، ويميلـون إلى التدريس أو الرعاية المجتمعية، أما الذين يفضلون (ش- ح) هم أصحاب بصـيرة وحـماس، ويميلون إلى دراسـة المـوارد البشريـة، حيـث أنهـم يهتمـون بفهـم النـاس، وأيضـاً بـالفنون أو بالسياسة، وأولئك الذين يفضلون (ح - ت) يهتمون بالأطر النظرية والتقنية، ويكونون ملائمين للإدارة أو القانون أو الاستشارات.

قـام "ديفيـد وينسـبورو" و"فيتـاني سـامباث" (2013) بدراسـة المـدراء التنفيـذيين النيوزيلنديين، وحددوا ثلاثـة أنـواع مختلفـة مـن المـديرين التنفيـذيين، مـن حيـث سـلوكهم وأسلوبهم،وهم (ألفيس) و (البراغماتيين) و (المافريكس)، وقاموا بتعريفهم، كالآتي:

- "الفيس":أشخاص مهيمنون وقادرون على القيادة.
- "البراغماتيين": أشخاص مجتهدين ويتبعون القواعد والقوانين.
- "مافريكس": أشخاص لديهم بعض خصائص "الفيس" ولكنهم أكثر رغبة في المخـاطرة مـن معظمهم، وهم أقل اهتماما بالقواعد والبنية الأساسية.

فمن الطبيعي أن تختلف خصائص الشخصية لهذه الأنـواع الثلاثـة المختلفـة بشـكل كبير حسب المقاييس النفسـية الثلاثـة لهوجـان: HPI و MVPI و HDS. فجميـع هـذه الشخصيات تتميز بالطموح، ولكن في جوانب أخرى كانـت شخصـيتهم وقـيمهم مختلفـة بـين أنـواع المـديرين التنفيـذيين، ويترتـب عـلى ذلـك أن التفضـيلات القائمـة عـلى النـوع وخصائص الشخصية التي تتناسب وجوانب معينة من القيادة هي عوائق لجوانب أخـرى

للقيادة (انظر الشكل 1.5). فإن نوع الشخصية لا يجعلنا جيدين أو سيئين في طريقة قيامنا بالأشياء المختلفة، ولكنها تضع نمطًا من المساعدة والعوائق، وينطبق الشيء نفسه على الآثار التي ينطوي عليها نموذج العوامل الخمس الكبرى للشخصية، فهو يوضح خمسة عوامل أو أبعاد للشخصية التي تم تطويرها في البداية من خلال تحليل معجمي، وتم تأكيدها لاحقا من خلال تحليل العوامل.

	القيود	نقاط القوة
مساعدات الشخصية	القوة المحتملة العمل على: أن تصبح ذات كفاءة	القوة الطبيعية العمل على: التطور إلى المستوى العالمي
معوقات الشخصية	مقاومة القيود العمل على: إيجاد حل آخر	قوة هشة العمل على: الحفاظ على الكفاءة

الشكل 1.5 الشخصية والكفاءة

العناصر التمكينية الخمسة هما:

- العصبية: الميل لتجربة العواطف الغير سارة، مثل الغضب والقلق والاكتئاب، أو الضعف - وتسمى أحيانًا التفاعلية العاطفية.. الأشخاص الذين يسجلون درجات منخفضة في هذه السمة هم أشخاص مستقرون عاطفيا أو أشخاص مرنة.
- الانبساط: الطاقة والمشاعر الإيجابية والحزم، والميل إلى البحث عن التحفيز، والشراكة مع الآخرين.. الأشخاص الذين يسجلون درجات عالية في هذه السمة هم أشخاص اجتماعيون، أما الأشخاص الذين يسجلون درجات منخفضة في هذه السمة هم أشخاص أكثر تحفظاً.
- الانفتاح: التقدير للفن والعاطفة والمغامرة والأفكار غير العادية، والخيال والفضول

وخبرات متنوعة.. الأشخاص الذين يسجلون درجات عالية في هـذه السـمة هـم أشـخاص استكشـافيون.. أمـا الأشـخاص الـذين يسـجلون درجـات منخفضـة في هـذه السـمة هـم أشخاص يميلون إلى أن يكونوا أكثر واقعية ومحافظون.

- الإتفاق: التراحم والتعاون أكثر من العداء للآخرين.. الأشـخاص الـذين يسـجلون درجـات عالية في هذه السمة هم أشخاص يميلون إلى التكيف مع الآخرين.. أما الأشـخاص الـذين يسجلون درجات منخفضة في هذه السمة هم أشخاص أكثر تحديًا وقسوة.
- الضمير: نزعة لإظهار الانضباط الذاتي والتصرف بأمانة وتحقيق الهدف.. الأشخاص الذين يسجلون درجات عالية في هذه السمة هم أشخاص يميلون إلى التنظـيم والتخطـيط.. أمـا الأشخاص الذين يسجلون درجات منخفضة في هـذه السـمة هـم أشـخاص أكـثر مرونـة وعفوية.

تشير الأبحاث التي أجريت في تسعينيات القـرن المـاضي (هوجـان وكـايزر 2005) إلى أن القادة يميلون إلى أن يكونوا أكثر اسـتقرارًا عاطفيًـا (بمعنـى ضـعف الانفعاليـة، أو N–)، فهـم يميلون إلى أن يكونوا أكثر انبسـاطاً (E+) وأكـثر انفتاحـاً (O+).. وهنـاك ميـل طفيـف إلى أن يكون القادة أكثر تحديًا (A–)، وأكثر ضميرًا (C+).. وإذا أخذنا في الاعتبار العناصر التمكينيـة الخمسة للقيادة، سـيكون مـن الواضـح رؤيـة أن بعـض هـذه السـمات تسـاعد وتتسـق مـع العناصر التمكينية، والبعض الأخر يعترضها ويعيقها.. لذا، على سبيل المثال، يميل الملهمـون إلى أن يكونوا أكثر أنبساطاً وأكثر انفتاحًا (E+،O+)؛ أما الذين هم أفضل في التركيز هم بالتأكيـد أكثر ضميرًا (C+) ولكن غالبًا مايكونون أكثر إنطوائية (E–)، وأكثر واقعية (O–).. وبما أننـا لا نستطيع تغيير شخصـيتنا بسرعـة، فالأشـخاص الـذين يتمتعـون بصـفات متميـزة للغايـة مـن المرجح أن يكونوا مناسبين لجوانب معينة مـن القيـادة ولـيس جميـع الجوانـب.. هـذه هـي المسألة النفسية للقيادة غير المكتملة. وتم تطوير هذه الحجة في الفصل الثامن.

ملخص الجزء الأول

نظرنا في هذا الفصل احتمالية أن يكون هناك قائدًا كاملًا، وبحثنا في طرق تحديد أنواع الشخصية، وكيف يمكن للأنواع المختلفة أن تساعد أو تعوق مهام القيادة، مثل: الإلهام والتركيز.. ويمكن للقائد أن يتعلم أن يكون جيدًا في الأشياء التي لا تقوده نوع وطبيعة شخصيته إلى ممارستها، ولكن سيكون الأمر صعباً بالنسبة لهم.

الأنشطة مثل التسويق تتعامل في المقام الأول مع الاحتمالات.. في حين أن الهندسة والعمليات تتعامل بشكل أساسي مع التسلسلات والعمليات، فهناك حاجة إلى أنواع مختلفة تماما من الناس ذوي خصائص شخصية مختلفة، وبالمثل، يتم تسهيل بعض جوانب القيادة من خلال الخصائص التي تعوق مساهمات القيادة الأخرى، وكما تقول ديبورا أنكونا في مقالتها " الثناء على القائد غير المكتمل" (أنكونا واخرون 2007) عندما يقوم القادة بتعرف قدراتهم الخاصة، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، يجب عليهم البحث عن الآخرين الذين يستطيعون تقديم الأشياء التي يفتقدونها.

الجزء الثاني .. الوظائف والرحلات

يشير نموذج الألوان الأساسية إلى أن هناك ثلاثة مجالات يتعين على القادة العمل فيها، كما اقترح البعض الآخر أن هناك ثلاثة أنواع فقط من الوظائف: الفنية والإشرافية والإستراتيجية.. هذه الأُطر، وإن لم تكن متطابقة، إلا إنها تكمل بعضها البعض بشكل جيد، ويحتوي كل إطار على بُعد استراتيجي.. يرتبط مجالنا التشغيلي نوعًا ما بالوظائف الفنية، بينما يرتبط مجال التعامل بين الأشخاص الخاص بنا، بوظائف الإشراف.

إن الطريق إلى مواقع القيادة عادة ما يكون رحلة عبر هذه الأنواع الثلاثة من الوظائف، ولكن لا يستمر الجميع في هذه الرحلة: فالبعض يتعثر نظراً لمجموعة متنوعة من الأسباب؛ والبعض الآخر يختارون عدم الاستمرار، فإنها رحلة من التعليم المتخصص والتدريب من أجل الوصول لمركز قائد الشركة، فالأمر يتعلق بمهنة الشخص أو سيرته الذاتية. وكما أكد كلً من "لورنس بيتر" و"ريموند هال" في كتابهم بيتر برينسيبل الذي

صدر عام 1969، أن الناس يميلون إلى التدرج صعوداً في التسلسل الهرمي حتى يصلوا إلى مستوى عدم كفاءتهم.. والنتيجة الطبيعية لذلك هي نتيجة كوميدية وهزلية على حد سواء: أن جميع الوظائف تصبح في نهاية المطاف مشغولة من قبل شخص غير كفء، تاركا العمل الذي يتعين القيام به من قبل أولئك الذين لم يصلوا بعد إلى مستوى عدم كفاءتهم!، ونؤكد في هذا الجزء أنه يمكن تجنب مبدأ عن طريق الانتباه بشكل أكبر إلى أنواع العمل والقيادة التي تناسب الأشخاص المختلفة.

الوظيفة الفنية

كثيرًا ما تستخدم كلمة "تقني" بشكل سيئ، حيث يعتبر التعليم الفني أدنى من التعليم الأكاديمي؛ ومع ذلك، فإننا نستخدم الكلمة هنا لتعني التمكن من التقنيات التي تنطوي على المعرفة والمهارات.. ويتم اختيار معظم الناس بناءً على معرفتهم ومهاراتهم التقنية.. قد تكون هذه مهمة سهلة نسبيا أو من الصعب تحقيقها، فهذا قد يستغرق سنوات من التدريب المهني أو التدريب أو الخبرة، أو قد تتحقق في غضون أسابيع، في كلتا الحالتين، فإن جراحي الدماغ والطيارين المقاتلين، وقاطعي الأشجار وسائقي الحافلات..جميعهم لديهم وظائف فنية.

إذا أثبت المستجد/ المستجدة في العمل كفاءتهم في الوظيفة التي يقومون بها، سيتم ترقيتهم مع مرور الوقت، وهناك نوعان من الترقية.. الأول هو أن يعين X رئيساً للموظفين مثل قائد قطار كبير ومدير تنفيذي كبير ومحاضر كبير، حيث يتميز الأشخاص الفنيين بقدراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم، ومن خلال خبرتهم يُطلب منهم القيام بمهام أكثر تعقيدًا وصعوبة في نفس المجال، ويزدهر بعض الأشخاص الفنيين في مهامهم بسبب قدراتهم ومهاراتهم وقيمهم، ويشعرون أنهم في المكان الصحيح، وأنهم قادرون على استغلال مواهبهم.. ومعظمهم سعداء للغاية للقيام بذلك. وكثيرا مانلاحظ أن أكثر الموظفين ثقة هم الحرفيون، وهذا من خلال استطلاعات الرأي أو استطلاعات مستوى الرضا، فهم يفعلون كل يوم ما يحبون القيام به، وغالبا ما يقومون بعملهم بشكل جيد جداً وفعال.

الوظيفة الإشرافية

هناك نوع ثانٍ مختلف مـن الوظـائف وهـو العمـل الإشرافي، ويعنـي القيـام بالمهمـة بشـكل سطحي والتركيز على الإشراف ومتابعة الآخرين.. في حين أن المشرفين قد يقومون أيضًا بقدر كبير من "المهمة" بأنفسـهم، إلا أن دورهـم الأسـاسي هـو الإشراف. حيـث يتمثـل دورهـم الأسـاسي في مراقبـة الأشخاص والإشراف عليهم والإبلاغ عن ممن يحتاجون إلى التوجيه والتعليم، من أجل الحصول عـلى أفضل النتائج، من أولئك الذين يعملون معهم ومن أجلهـم، فيجـب أن يكـون لـديهم القـدرة عـلى التخطيط والتنظيم والتحكم، والأهم من ذلك، القدرة عـلى إشراك المـوظفين، و يـتم تحديـد الرضـا الوظيفي والالتزام والمشاركة إلى حد كبير من قبل المشرف المباشر.

يكون الحل الأمثل للعديد مـن المشـاكل هـو "الاسـتغناء". إن مـا يتعـين عـلى المشرفـين التخلي عنه هو الإغراء للقيام بالمهمة بأنفسهم: الوظيفة التي لطالما أحبوها والتي اعتـادوا أن يمارسونها بشكل جيد، فالوظائف الإشرافية تنطوي على المراقبة والإشراف، والاهتمام ليس على القيام بالمهمة على أكمل وجه بأنفسهم؛ بـل تتعلـق بالمسـاعدة والـدعم والتنسـيق والإلهـام، والغرض من الإشراف أو الإدارة، هو تحقيـق الأهـداف مـن خـلال الآخـرين.. ومـن هنـا تـأتي أهمية مهارات التعامل بين الأشخاص.

الوظيفة الاستراتيجية

النوع الثالث من العمل هو استراتيجي، وعـادة مـا يـتم عـلى مسـتوى المـدراء، فـبعض النـاس يُطلـب مـنهم تـوفير التوجيـه للمنظمـة ككـل، أو عـلى الأقـل المشـاركة في التخطـيط الاستراتيجي الرفيع المستوى، وتحويـل الاتجاهـات الواسـعة للمنظمـة وسياسـتها إلى أهـداف وخطط محددة.. وفي هذه المرحلة يتخلى الشخص الذي غالباً ما يكون مـديرًا كبـيرًا أو مـديرًا عامًا عن مهمة الإشراف على العملية، ويجـب عـلى الأشـخاص عـلى المسـتوى الاسـتراتيجي أن يتعلموا "قراءة الإشارات" من السياق الذي تعمل فيه المنظمة، والاتجاهـات التـي يبـدو أنهـا تستجيب وتتوافق معها.. ما الفرص أو التهديدات التـي تواجـه الشركـة؟.. كيـف ينبغـي عـلى المنظمة التعامل معهم؟ قريبـاً ستضـع المـنظمات التـي لا تملـك رؤى أو تخطـيط أو اسـتراتيجية ضمن المنافسة العالمية.

تتعلق الوظائف الاستراتيجية العليا "المستوى الثالث" بالمستقبل وبمكانة المنظمة في المستقبل، ويجب على الأشخاص الذين يقومون بالتخطيط والوظائف الإستراتيجية أن يتخلوا عن تنفيذ المهام بأنفسهم، وأن يركزوا على الإشراف والإدارة، حيث أنهم يقومون بكلاهما بشكل جيد، فهم بحاجة إلى إعادة التركيز بشكل أكبر على الظواهر.

يحتاج الاستراتيجيون إلى النظر إلى المستقبل والحاضر، و النظر حولهم في المنافسة.. إن التغييرات في التكنولوجيا، وفي توقعات العملاء، وفي الديموغرافيا يجب أن تتوافق مع التغيرات في المجالات القانونية والاقتصادية والسياسية؛ لتشكيل رؤية واضحة الملامح، ويجب على المنظمة الاستجابة لها وملاحظتها من أجل المضي قدمًا.

يجب على الأشخاص الذين يقومون بالتخطيط للوظائف الاستراتيجية أن يتخلوا عن تنفيذ المهام بأنفسهم، ويركزوا على الإشراف والإدارة، لأنهم يقومون بكلاهما بشكل جيد.

يرسم الخبير الإستراتيجي الرحلة إلى المستقبل، هذا هو ما نعنيه بالاستراتيجية: هدف رفيع المستوى ووسيلة لتحقيقه، ولكن الاستراتيجية الرائعة التي لا يفهمها أحد أو يؤمن بها أحد هي في الأساس إستراتيجية فاشلة. وهكذا، إلى جانب التخطيط الجيد، يجب على الإستراتيجي أيضا أن يكون مقنعا من أجل بيع رؤيته أو استراتيجيته أو خطته. (وهذا هو السبب في أننا وضعنا توجيهًا وتخطيطًا وأنشأنا ترابطاً في النطاق الاستراتيجي في نموذج الألوان الأساسية).

المهن والاختيار المهني

تبدأ رحلة الوصول إلى دور القائد عندما يقوم الناس بعمل اختيارات مهنية، حيث يكافح الكثير من الناس ليقرروا ماذا سيفعلون في حياتهم المهنية، ويواجه العديد من الأشخاص "بدايات خاطئة" ثم يكتشفون ما يحبونه وما هم بارعون به في وقت لاحق في حياتهم.. ويكتشف البعض "مسارهم الصحيح" في منتصف العمر، أما الآخرون، بسبب ظروف الحياة المبكرة أو الاختيارات التي قاموا بها، فهم محكومون باستكشاف واستغلال قدراتهم وشغفهم فقط، من خلال الترفيهية وممارسة هواياتهم.

يدور التوجيه المهني حول مساعدة الناس على اكتشاف الوظيفة المثالية لهم، مما يجعلهم منتجين وسعداء على حد سواء.. إن اختيار الوظيفة هو أداة لأشياء كثيرة، مثل:

(القدرات).. حيث تتطلب العديد من الوظائف الفنية قدرات أو مواهب خاصة جدًا، وقد ينطوي هذا على قدرات متنوعة مثل القدرة الحسابية /الرياضية، والقدرة الموسيقية، أما بعض الوظائف التحليلية قد تتطلب القدرة الشاملة على الإدراك، ويمكن تعلم المهارات، ولكن قد يكون امتلاك القدرة الطبيعية في بعض المجالات هي ميزة واضحة.

(التفضيلات).. من الواضح أن الناس لديهم تفضيلات قوية للقيام بمهام معينة.. ما يحبه شخص معين ويبرع في القيام به، سنجد أن شخص آخر يكره القيام به، ويسعى البعض إلى توسيع الاتصال بين الأشخاص، والبعض الآخر لتقليله، ويستمتع البعض بالعمل من خلال استخدام قدراتهم العقلية، والبعض الآخر يفضل العمل باستخدام أيديهم ومجهودهم البدني، بينما يفضل آخرون القيام بالإشراف فقط.. ويعتمد الكثير من التوجيه المهني على تقييم التفضيلات وتناسبها في وظائف معينة.

(القيم).. يتعلم الناس تقدير بعض مخرجات العمل أكثر من الآخرين، وقد يكون الناتج أو العمليات التي ينطوي عليها أداء العديد من الوظائف متعارضة مع قيم الشخص، وغالباً ما يخلق هذا البُعد الأخلاقي لاختيار الوظيفة، أو قائد مناضل أو كاهن أو عامل اجتماعي من نفس المواد الخام التي تستخدم لخلق مدير محتمل.

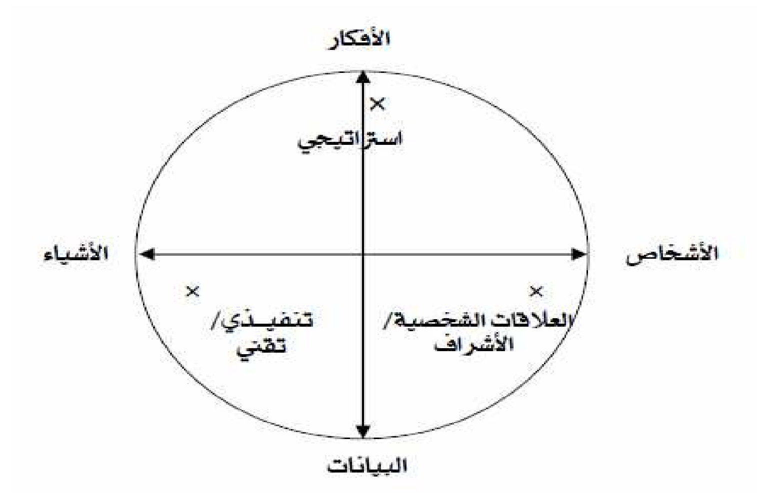
(الحظ).. تؤثر الخبرة المبكرة وظروف الحياة التي يتعرض لها الناس على آمالهم وتطلعاتهم، فبعض الناس "ولدوا" وسط عائلة طبية؛ وورث الآخرون أعمال وشركات عائلاتهم، والبعض يأتون من خلفيات تدنيهم بممارسة الأعمال المتدنية، حيث لديهم فرصة ضئيلة جداً للقيادة.. ومع ذلك، قد يكون التحول إلى علم النفس المهني مفيدًا جدًا، حيث يفسر بشكل جزئي لماذا يجد بعض الناس أن الرحلة إلى القيادة صعبة للغاية.. بينما يجدها الآخرون بهذه السهولة، ولماذا يتم تقديم أنواع معينة من مساهمة القيادة من قبل بعض الناس بدلاً من الآخرين.

لدينا جميعاً القدرات والتفضيلات الخاصة بنا، وكلما كانت التفضيلات أقوى، كـان نهـج الفرد أكثر مرونة. ففي علم النفس الشخصي هناك بمـا يسـمى فرضـية الطيـف، تقـوم فكرتـه حول أن التطرف "الطبيعي" قد يشير إلى وجود خلـل، وأن معظـم النـاس تقـع وسـط جميـع الأبعاد: ليسوا رائعين ولا سيئيين، لا يعانون من السـمنة ولا فقـدان الشـهية، ليسـوا منطـويين للغاية ولا منفتحين كثيراً.

وهناك أيضاً ما يسمى بمنحنى الجرس، وهـو التوزيـع الطبيعـي لجميـع الصـفات، لكـن هناك حتما أناس تقع في أقصى الحدود، فالأشخاص الذين يتواجدون على الحافة هم أشـخاص غير متوازنون؛ لأنهم يظهرون تفضيلات قوية جدًا.. أما هؤلاء الأشخاص (الأغلبية) الـذين هـم في الوسط يمكنهم التكيف والتغير.. أما أولئـك الـذين "يعـبرون الخـط"، هـم أشـخاص لـديهم توجه "قوي للغاية" وقد يجدون صعوبة كبيرة في التكيف والتوجيه والعكس صـحيح.. فكلـما اقتربنا من المركز، زادت إمكانية التغيير.

نموذج ثنائي الأبعاد

في الشكل 2.5 قمنا بتخطيط مجالات / الوظائف الثلاثة. فهـو يعـبر تعبـيرا بسـيطا عـن رؤية معقدة.. لاحظ أن مركز الوظائف الثلاثة يقع عـلى مسـافة قريبـة مـن بعضـها الـبعض، ويعتنق علم النفس المهني مفهوم "الملائمة"، أي الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، فالأمر في غاية البساطة، يأتي نموذج ثنائي الأبعاد مـن علـم الـنفس المهنـي الـذي يسـعى إلى ملاءمـة الشخص للوظيفة، من خلال محاولة تحديد طبيعته وكفاءته وقيمه (انظر الشكل 5.2).



الشكل 2.5 بعدان من علم النفس المهني

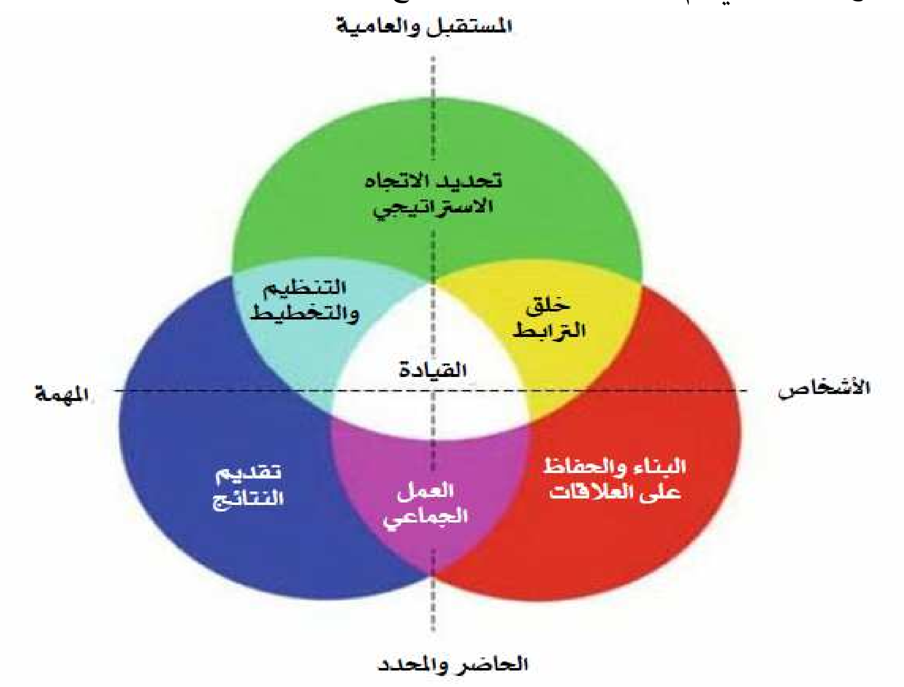
بينما يتعلق النموذج ذي البُعد الواحد بالاهتمام بطبيعة الأشخاص، فبعض الأفراد يبدون اهتمامًا مبكرًا بالناس: عواطفهم وخصوصياتهم وأخطاءهم.. فهم يعملون كمصدر للتحفيز والدعم للأشخاص الآخرين، وغالباً ما يكونوا أشخاصًا منفتحين، وليس إنطوائيين، وغالباً ما يكونوا من الإناث وهم بعيدون عن الغموض وعدم اليقين.

بينما هناك أشخاص يهتمون بالأشياء سواء كانوا حيوانات أو خضروات أو أشياء معدنية أو ميكانيكية، فهم لديهم شغف حول معرفة الطريقة التي تعمل بها الأشياء، ولديهم هاجس جمع الأشياء أو تركيبها، ويهتمون بتصنيف الأشياء وتوظيفها.. البُعد الآخر هو بيانات الأفكار، ويتم التعبير عنه في العديد من نماذج الشخصية، ففي مؤشر "مايرز بريغز" للنوع، يتم التعبير عنه في البُعد الخاص بالاستشعار والحدس ؛ أما في نموذج العوامل الخمس الكبرى للشخصية فهو يتوافق مع الانفتاح.

يحب بعض الناس الاحتمالات أو النظريات أو الأفكار الجديدة، ويستمتعون بأسئلة "ماذا لو"، ويميلون إلى أن يكونوا مفكرين مختلفين، و يمكن اعتبارهم حالمين مبدعين أو غير عمليين، فهم يستمتعون بالمناقشات والألعاب الذهنية.. في حين يعتمد بعض الأشخاص

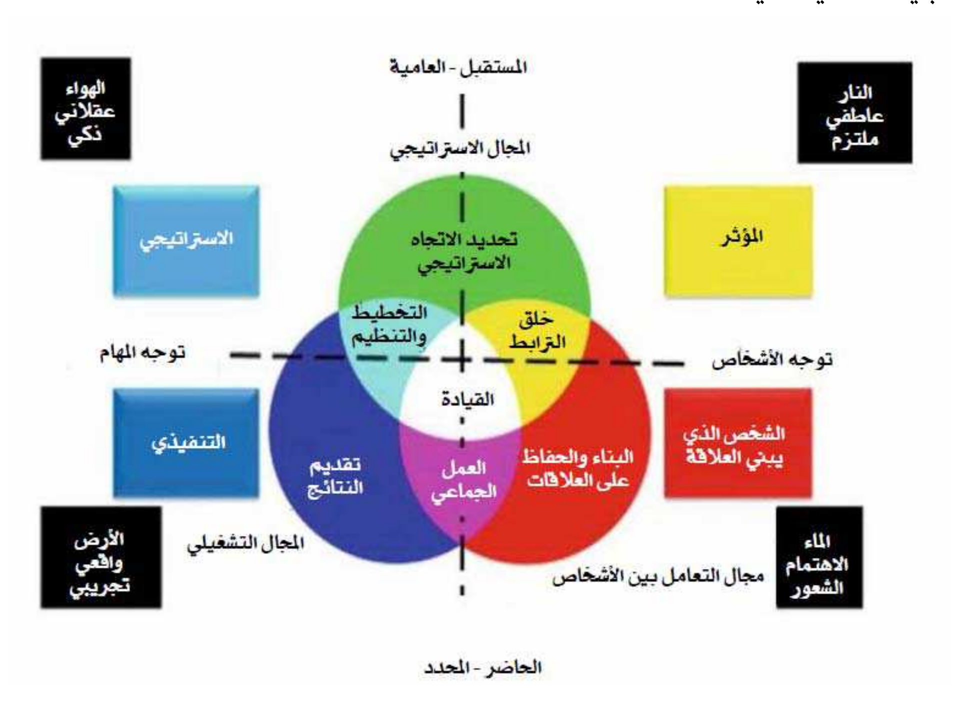
على الأنواع التحليلية العملية المتشعبة وتحليل البيانات، فهم يهتمون بالحقائق السابقة والحالية؛ وبنتائج الأرقام، ومقتنعون ليس بالأفكار ولكن بالتحليل المنطقي لما هو معروف.

من الممكن رسم شخص على هذين البُعدين، قد يكون معتدلا أو متطرفًا على حد سواء أو كلاهما، لكن يوضح الشكل 5.2 مقدار الحركة أو التغيير المطلوب للاضطلاع بالوظائف الثلاث المختلفة، ويقترح أنه كلما اقترب الشخص من المركز في كلا البعدين، قلت المسافة التي يتعين قطعها في أدوار التبديل، ولكن كلما كان أقل ملاءمةً لكل دور، ابتعد عن المركز.. واقترح "جون كويل" في مجموعة إيدجكومب طريقة أخرى للتفكير في فكرة مماثلة (الشكل 3.5)، حيث يذكرنا أن نموذج الألوان الأساسية يوجد به بُعدين مختلفين قليلاً: الأول يتعلق بالنطاق، والآخر بالتركيز.. قد يكون النطاق عامًا (واسعًا)، وإطاره الزمني هو المستقبل؛ أو قد يكون راسخًا في الحاضر وأكثر تحديدًا، وقد يكون التركيز على الأشخاص أو المهام.. ويبين الشكل 5.3 الأرباع الأربعة التي تم تعريفها فيما يتعلق بنموذج الألوان الأساسية.



الشكل 3.5 اثنان من الأبعاد التي تستند إلى نموذج الألوان الأساسية: والمستقبل والعامة.

في الآونة الأخيرة قمنا بتحديد كيف تصف هذه الأرباع الأربعة التوجهات المختلفة للقيادة، ومن المرجح أن يكون أصحاب التوجهات المستقبلية والعملية هم الاستراتيجيون، في حين من المحتمل أن يكون الأشخاص الاجتماعيون الذين ينظرون للمستقبل هم المؤثرون.. أما هؤلاء الذين يهتمون بـ"الحاضر"و"المهام"، فهم المنفِّذون، بينما الأشخاص الذين يهتمون بـ"الحاضر" و "العلاقات بين الأشخاص"، فدورهم هو بناء العلاقات.. وتردد هذه التوجهات المفاهيم اليونانية القديمة للعناصر: (الأرض والهواء والنار والماء) كما هو موضح في الشكل 4.5، الأمر الذي يقودنا إلى التكهن بما إذا كنا قد وصفنا شيئًا أكثر أهمية في نموذج الألوان الأساسية من إحدى اعتقادات "ريتشارد باسكال"، هل يمكن أن تصف بطريقة أو بأخرى البنية الأساسية للقيادة؟



الشكل 4.5 الهيكل الأساسي للقيادة.

النموذج السداسي

يمكن القول: إن أهم نظرية في علم النفس المهني هي نظرية جون هولاند (1973)، التي حاولت تصنيف الوظائف والأفراد حسب نفس المصطلح بحكمة وبصورة فريدة.. وبالتالي يكون لدينا أشخاص فنانين ووظائف فنية ؛ وأشخاص تقليديين ووظائف تقليدية.

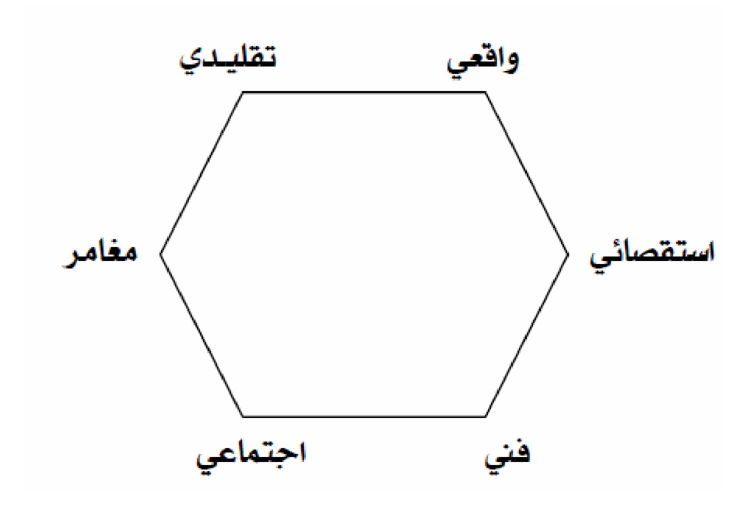
وكان رأي هولاند أن الاختيار المهني هو التعبير عن الشخصية (1997)، وجادل بأن هناك ستة أنواع فقط من الوظائف تناسب الناس بدرجات متفاوتة:

- واقعي: يحب الأشخاص الواقعيون الأنشطة والوظائف وزملاء العمل الذين تتشابه اهتماماتهم: (الميكانيكية والبناء والإصلاح والطبيعة والهواء الطلق)، والذين يحبون المغامرة والأنشطة البدنية، ويتمتعون بالعمل مع الأدوات والآلات والمعدات.. فهم يفضلون العمل على التفكير، ويفضلون المشاكل الملموسة، وليس المشكلات الغامضة، فهم واقعيون بطبيعتهم.
- استقصائي: لدى الأشخاص الاستقصائيين توجه علمي قوي، فهم يتمتعون بجمع المعلومات وكشف الحقائق أو النظريات الجديدة، وتحليل وتفسير البيانات، ويفضلون التواجد في البيئات الأكاديمية أو البحثية، ويستمتعون يتحصيل أعلى الدرجات، ويفضلون الاعتماد على أنفسهم في عملهم بدلا من الآخرين، ويكرهون البيع والأنشطة المتكررة.
- فني: يقدر الفنانون الصفات الجمالية، ولديهم حاجة كبيرة للتعبير عن الذات، ويشمل هذا النوع الأشخاص الذين يتمتعون بكونهم متفرجين أو مراقبين (في مجال الفنون) بدلاً من كونهم مشاركين.. تعبر الأنواع الفنية في كثير من الأحيان عن اهتماماتها الفنية في الأنشطة الترفيهية، وكذلك في الأنشطة المهنية أو البيئات، فهم أشخاص يتمتعون بمهارات لفظية ولغوية ويفضلون التواجد في البيئات الأكاديمية أو الفكرية، ويشمل هذا السياق الفنون المرئية والموسيقى والمسرحيات والكتابة.
- اجتماعي: الأشخاص الاجتماعيون يحبون العمل مع الناس، ويتمتعون بالعمل في مجموعات وتقاسم المسؤوليات وأن يكونوا مركز الاهتمام.. خصائصهم المركزية هي

(المساعدة والاهتمام ورعاية الآخرين والتعليم والإرشاد) وخاصة للشباب، فالأشخاص الاجتماعيون يفضلون حل المشكلات من خلال مناقشات المشاعر والتفاعلات مع الآخرين، وقد يتمتعون أيضًا بالعمل مع الأشخاص من خلال القيادة والتوجيه والإقناع.

- مغامر: يتمتع الأشخاص المغامرون بمهارات لفظية في البيع والقيادة، فهم يسعوون للوصول إلى المراكز القيادية، ويتمتعون بالعمل مع الآخرين، وقيادتهم نحو الأهداف التنظيمية والنجاح الاقتصادي.. قد يرغب الأشخاص المغامرون في تحمل المخاطر المالية والشخصية والمشاركة في الأنشطة التنافسية، فهم يكرهون الأنشطة العلمية والجهد الفكري لفترات طويلة.
- تقليدي: يحب الأشخاص التقليديون على وجه الخصوص الأنشطة التي تتطلب الاهتمام بالتنظيم وأنظمة البيانات والتفاصيل والدقة، فهم غالبا مايفضلون الرياضيات وأنشطة إدارة البيانات، مثل: المحاسبة وإدارة الاستثمار، ويعملون بشكل جيد في المنظمات الكبيرة، ولكنهم لا يظهرون تفضيلًا واضحًا للمراكز القيادية.

يوضح الشكل السداسي لهولاند في الشكل 5.5.



الشكل 5.5 مسدس هولاند

كما لاحظ هولاند أنواع الشخصيات والسمات البارزة المرتبطة بكل من الأنواع الستة، وتم وصفهم في الجدول 2.5. حيث يعد نموذج ونظرية هولاند نموذجية ومنتجة. واقترح أن بعض "الأنواع" ضمن الشخص أو البيئة هي أكثر ارتباطًا من غيرها، هذه الدرجات من الارتباط أو الاتساق تؤثر على الرضا الوظيفي والرفاهية العامة، ويتم ترتيب الأنواع بطريقة معينة: (واقعي، استقصائي، فني، اجتماعي، مغامر، تقليدي).. هناك طريقة مفيدة وتقريبية لإظهار درجة الارتباط بين الأنواع الستة، وهي أن يتم ترتيبهم في شكل سداسي، بحيث تكون الأقرب هي الأكثر تشابهاً. وبالتالي، نجد أن الأنواع الاستقصائية والفنية متشابهة، ومن ثم تقترب من بعضها لأن كلاهما يهتم بالمجالات الفكرية، على الرغم من أن النوع الاستقصائي هو أكثر منهجية وذو بيانات موجهة، عكس النوع الفني الذي هو أكثر عفوية، وعلى النقيض من ذلك، فإن النوع الاستقصائي الذي يعتبر اجتماعيًا وتحليليًا يختلف اختلافًا كبيرًا عن النوع المغامر ذي الإقناع والثقة بالنفس، وبالمثل، يتناقض النوع الفني العفوي وغير المنظم والإبداعي بشكل كبير مع النوع التقليدي ذات التحكم الذاتي والذي لا يتوافق مع الخيال.

الجدول 2.5 خصائص شخصية هولاند.

	واقعي	استقصائي	فني	اجتماعي	مغامر	تقليدي
العناصر التمكينية	صعب المراس واقعي، عملي، متزمت، طبيعي، ليس عنده بصيرة	تحليلي، عقلاني، فضولي، علمي، منفتح، ذات مصالح عديدة	منفتح متناقض، واسع الخيال، حساس، خلاق	مريح، ودود، متفهم، مرن، مقنع، منطلق	منطلق، مهيمن، مغامر، متحمس، يسعى للسلطة، نشيط	غير متناقد، متحفظ، يفتقر للخيال، متوتر، عملي التفكير، منهجي
أهداف الحياة	ابتكار جهاز /	اختراع قيم، المنتج،	مشهور في الفنون،	مساعدة الآخرين ،	متابع للأحداث	خبير في التمويل

	واقعي	استقصائي	فني	اجتماعي	مغامر	تقليدي
	معدات، أن يصبح رياضي متميز	نظري، الإسهام، العلم	النشر، القصص، الابتكار، الرسم، الموسيقى، التوزيع	تنفيذ المهام، التضحيات، الاهتمام بالآخرين، الكفاءة، معلم أو معالج	خبير في التمويل والتجارة، محبوباً وذات مظهر جيد	والتجارة، إنتاج الكثير من العمل
القيم	الحرية، التفكير العلمي، الطموح، السيطرة على النفس، الأنقياد	التفكير العلمي، التفكير المنطقي، الطموح، الحكمة	المساواة، الخيال الواسع، الشجاعة، جمال العالم	المساواة، احترام الذات، المساعدة، التسامح	الحرية، الطموح، (-) التسامح، (-) المساعدة	(-) واسع الخيال (-) متسامح
الأمثلة المعروفة	توماس إديسون، ادميرال بيرد	ماري كوري، تشارلز داروين	تي. إس إليوت، بابلو بيكاسو	جين آدامز، ألبرت شفايتزر	هنري فورد، أندرو كارنيجي	برنار باروخ، جون دي روكفلر
السمات	تقني	علمي	فنون	اجتماعي وتعليمي، القيادة المبيعات بين الأفراد	قيادي، مبيعات، اجتماعي وتعليمي، أعمال علاقات شخصية/ دينية	
أعظم مهارة	الميكانيكا	العلوم	الفنون	علاقات إنسانية	قيادة أشخاص	الأعمال

ومن خلال الاستدلال، فإن نقاط الوسط المتوسطة على السداسي تصور درجات متوسطة من التشابه النفسي، على الرغم من أن النتائج المترابطة لا تدعم هذا الشكل بشكل كامل، فبالنسبة للفرد يتم ترتيب التفضيلات من (1 إلى 6)، مما يوفر 720 إمكانية مختلفة لأنواع الأشخاص وأنواع الوظائف، على الرغم من أن التفضيلات الثلاثة الأولى فقط هي التي تستخدم في التوجيه المهني.

كما وفر هولاند أيضًا قاموسًا لمعظم الوظائف المتاحة، ووصف كل منها برمز من ثلاثة أحرف مأخوذ من السداسي (هولاند 1997) والذي يمكن استخدامه للمساعدة في اتخاذ خيارات مهنية استنادًا إلى فهم التفضيلات الشخصية الموصوفة. وبالتالي، إذا كنت شخصًا منفتحًا وتقليديًّا ومستشعرًا، فقد تكون مهنتك كمدير أعمال أو مدير مالي أو مدير متجر بيع بالتجزئة هي الأفضل لك.. المفهوم الثاني.. هو التفريق، مما يعني أن بعض الناس والبيئات معرّفة بوضوح أكثر من غيرها؛ على سبيل المثال، قد يهيمن شخص أو بيئة على نوع واحد (متمايز بشكل جيد) أو قد يشبه العديد من الأنواع بشكل متساوي (غير متمايز).. وكلما تميزت البيئة أو الشخص بشكل أفضل، زاد احتمال أن يجد الشخص وظيفة متطابقة، وأكثر احتمالاً أن يكون لديه رضا وظيفي مرتفع وصحة نفسية جيدة.

بالنسبة للموضوعات غير المتناسقة والتي بها القليل من التمايز، فقد أشار هولاند (1973) إلى أن البيئة غير المتناسقة التي يعملون فيها يمكن أن تصبح أقل إجهاداً؛ لأنها تلتقي بالأشخاص المشاركين في تلك البيئة، وتتكيف مع احتياجاتهم وقيمهم. المفهوم الثالث.. هو توافق التطابق، مشيرًا إلى الشخص ونوع الوظيفة المتشابهين جدًا (على سبيل المثال، النوع الواقعي في البيئة الواقعية). ويتم اشتقاق هذا الإجراء أيضًا من النموذج السداسي. ويحدث التنافر عندما يعيش نوع معين أو يعمل في بيئة توفر الفرص والمكافآت الأجنبية على تفضيلات الشخص وقدراته (على سبيل المثال، نوع واقعي في بيئة اجتماعية). وبالتالي فإن التطابق هو أفضل مقياس للملاءمة. وبشكل أدق، فإن التطابق فقط هو الذي يقيم الشخص والبيئة المناسبة وليس الاتساق أو التمايز.

الاتساق هو سمة من سمات الشخص أو البيئة، لكنه لا يوفر معلومات عن العلاقة

بين الاثنين؛ كما هو الحال في التمايز، ويلقي النموذج ثنائي الأبعاد مزيدًا من الضوء حول كيفية وصول بعض الأشخاص إلى وظائف معينة، وكيف تكون رحلتهم أكثر سهولة أو صعوبة وكيف يكون البعض أكثر ملاءمة لأنواع معينة من القيادة. وقد تتصارع الأنواع الفنية في البيئة التقليدية أو تعمل مع القادة التقليديين كما قد يتصارع الاجتماعيين مع الواقعيين. وقد يعوق عدم توافق الناس ودورهم، أو عدم توافق الأشخاص مع الوضع ظهور القادة وفعاليتهم بشكل خطير.

التركيز على نقاط القوة

هناك نهج آخر للتوجيه المهني وهو نهج نقاط القوة، حيث شهدت العقود الماضية ظهور علم النفس الإيجابي والتطور القائم على القوة، ويجادل مؤيدوها بأن السعادة الحقيقية والصحة النفسية والشعور بالرضا يتحقق عند معرفة الشخص نقاط قوته والقدرة على استخدامها وتطويرها. فهذا يساعد الناس على تحديد ما يجب عليهم فعله. وقام كلً من بيترسون وسليجمان (2004) بعمل قائمة تتضمن نقاط القوة حيث بلغ عددها 24، وتأتي هذه المجموعة تحت ستة فضائل. وهم:

- الحكمة والمعرفة: الإبداع والفضول والانفتاح وحب التعلم والمنظور والابتكار.
- الشجاعة: الشجاعة والمثابرة والنزاهة والحيوية.
- الإنسانية: الحب واللطف والذكاء الاجتماعي.
- العدالة: المواطنة والإنصاف والقيادة.
- الاعتدال: المغفرة والرحمة والتواضع والحذر والسيطرة على النفس.
- التفوق: تقدير الجمال والتميز والامتنان والأمل والفكاهة والروحانية.

يقول سيليجمان (2002) أنه بمجرد العثور على نقاط القوة الخاصة بك واستكشافها وممارستها، ستحصل على مزايا محددة مختلفة بما في ذلك:

- الشعور بالملكية والأصالة (هذا هو أنا).
- الشعور بالإثارة أثناء عرض نقاط قوتك ولا سيما في البداية.
- منحنى التعلم السريع حيث تمارس نقاط القوة لأول مرة.

- التعلم المستمر من الطرق الجديدة لتحقيق الإستفادة القصوى من نقاط القوة.
- الشعور بالتوق لإيجاد طرق لاستخدامها.
- شعور بالحتمية في استخدام نقاط القوة "حاول أن توقفني"
- الانفعال بدلا من الاستنفاد أثناء استخدام نقاط القوة.
- إنشاء ومتابعة المشاريع الشخصية التي تدور حول نقاط القوة.
- الشعور بالفرح والحماسة وحتى الشعور بالنشوة أثناء استخدامها.

هذا نهج تفاؤلي وبه الكثير من القواسم المشتركة مع نموذجنا الخاص في الجزء الأول من هذا الفصل الذي يصف نقاط القوة الطبيعية والقوة المحتملة ونقاط القوة الهشة والقيود المقاومة. كما أن لديها العديد من المواضيع المشتركة مع مفهوم شاين "المراسي المهنية" وهو عبارة عن مزيج من القدرات والاحتياجات والدوافع والقيم التي تمثل حياة الناس العملية والتي يجدون صعوبة كبيرة في التخلي عنها.

القيم

درس العديد من الباحثين القيم، ويعتقد "روبرت" و"جويس هوجان" اللذان طوروا مقياسًا يسمى "الدوافع والقيم والتفضيلات"، أن جميع الأفراد لديهم قيم أساسية، وأهداف تتعلق بالأشياء التي يحبون القيام بها، وبالرضا الذي يستمدونه من هذه الأشياء، ومن ثم تصبح هذه الأشياء جانبًا من هوية الشخص.. وعلاوة على ذلك، فهم يفضلون العمل مع الآخرين الذين يشاركون قيمهم وأسبابهم، وأن يعملوا في البيئات التي تدعم هذه القيم.

قام هوجان بجمع قيم العمل في عشرة مجالات كما هو موضح في الجدول 3.5.

يجادل "روبرت" و"جويس هوجان" بأن القيم هى الدافع وراء اختيار نوع الوظيفة والإدارة والقيادة، وتصف آثارًا مختلفة للقيادة وفقًا لقيم كل شخص. على سبيل المثال ، أولئك الذين أظهرت قيمهم ودوافعهم وتفضيلاتهم درجات عالية في التجارة والعقلانية والسلطة، فهم لديهم أسلوب قيادة متشدد وقوي ومناسب تمامًا لعالم الأعمال وتحقيق

النتائج والأهداف، في حين أن أولئك الذين تتعلق دوافعهم بالهجونية أو الإيثار.. لا يبحثون عن أدوار قيادية على الإطلاق، وإن وجدت لديهم هذه الدوافع، فسوف نجد أنهم يزدهرون فقط في بيئات العمل ذات الطابع الاجتماعي، حيث يتم التأكيد على بناء العلاقات والمشاركو بين الأشخاص.

الجدول 3.5 قيم عمل هوجان

الدوافع والقيم والتفضيلات (MVPI)	الخصائص
الاعتراف به	الرغبة في أن يلاحظه الجميع وأن يكون معروف ومشهور، الأمر الذي يؤدي إلى نمط حياة يرشده البحث عن الفرص التي يجب ملاحظتها وأحلام الشهرة وتحقيق الإنجازات الكبيرة سواء تم تحقيقها أم لا.
السلطة	الرغبة في النجاح وتحقيق الأهداف وإحداث فرقا والتفوق في المنافسة.
مذهب المتعة	السعي وراء المتعة والإثارة وأسلوب الحياة الذي ينطوي على الأكل والشرب والترفيه.
الاهتمام بالغير	الرغبة في مساعدة الآخرين، عدم الاهتمام بعيش حياة الرفاهية والتركيز
الانتماء	الحاجة والتمتع بالتواصل الاجتماعي المتكرر والمتنوع وأسلوب حياة منظم حول التفاعل الاجتماعي.
التقليد	الإيمان والتفاني في الفضائل القديمة مثل الأسرة والكنيسة والعمل الشاق والسلوك الاجتماعي المناسب وأسلوب الحياة الذي يعكس هذه القيم
الأمان	الحاجة إلى القدرة على التنبؤ والهيكل والجهود المبذولة لتجنب المخاطر وعدم اليقين - خاصة في مجال التوظيف - وأسلوب الحياة المنظم حول التقليل من الأخطاء.
التجارة (الأعمال)	الاهتمام بكسب المال وتحقيق الأرباح وإيجاد فرص أعمال جديدة ونمط حياة منظم حول الاستثمارات والتخطيط المالي.
الجماليات	الحاجة إلى التعبير عن الذات والتفاني في تحقيق الجودة والتميز والاهتمام الوثيق بمظهر الأشياء.
العلم (العقلانية)	أن تكون مهتمًا بالعلوم وأن تكون على دراية بالتكنولوجيا وتفضّل الاعتماد على البيانات بدلاً من القرارات البديهية وقضاء الوقت في تعلم كيفية عمل الأشياء.

الملخص والخاتمة

1- من الصعب للغاية أن يكون الفرد قائدًا كاملاً، وقد يكون من الحماقة أن يجرب، وهذا لأسباب منطقية وتجريبية ونفسية.

2- غالبًا ما تكون الرحلة التي يأخذها الشخص للوصول إلى دور قيادي رئيسي معقدة، ومع ذلك نادرا ما تكون عشوائية. حيث ترتبط الاختيارات الأولية أثناء التعليم بشخصيتنا وقيمنا وتفضيلاتنا، وأيضًا تحدد كيفية اختيار وظائفنا ودرجة النجاح والحماس تجاه خبراتنا المهنية.. فنحن نختار بيئاتنا وهي بدورها تؤدي إلى تفاقم الاختلافات الأولية التي شكلت خياراتنا.. وهكذا، وبحلول سن الرشد، وبالتأكيد في منتصف حياتنا المهنية، أصبحنا نتأثر بعوامل متعددة تجعلنا مناسبين بشكل أفضل لأنواع معينة من الأدوار والمساهمات.

3- من المرجح أن يكتشف العموميون القياديون الذين يحاولون الحفاظ على مساهمات القيادة على قدم المساواة في جميع المجالات الثلاثة، أن جميع المهام القيادية السبعة وجميع العوامل التمكينية الخمسة للقيادة ليسوا أفضل من المستوى المتوسط في جميع الجوانب. ولكن القادة الذين يريدون أن يكونوا أكثر تميزاً وتفوقاً قد يحتاجوا إلى أن يتخصصوا بشكل أكبر.

لذلك اقترحنا أن القيادة بحاجة إلى أن تعتبر رياضة جماعية.. ويدور الفصل السادس حول كيفية عمل هذه الفرق معًا.

الفصل السادس

بناء فريق القيادة

لست بحاجة إلى صديق يتغير عندما أتغير ويومئ برأسه عندما أومىء برأسي، فظلي يفعل ذلك أفضل بكثير..

(بلوتارخ)

كما ذكرنا الفصل الثاني كيف أن تأثير القائد هو المفتاح لخلق ثقافة المنظمة.. الممارسات والمعتقدات المشتركة التي يشترك فيها أعضاؤها، فالقادة لهم تأثير غير متناسب على مناخ المنظمة وعلي شعور العاملين بها، كما تؤثر الثقافة والمناخ على درجة إشراك الموظفين، وبالتالي على مقدار الجهد التقديري الذي يبذلونه ونواياهم في البقاء، وأيضًا النتيجة النهائية: على نتائج المنظمة من حيث الإنتاجية والإبداع والأرباح، وكذلك على مستويات الاحتفاظ بالموظفين.. وسوف نناقش في هذا الفصل طرق بناء الفرق ونقدم أمثلة حول كيفية عمل الفرق الفعالة معًا، بعد وصف التأثيرات على سلوك القادة.

فهم التأثيرات

هناك نوعان من التأثيرات الرئيسة على سلوك القائد: مرجعه السلوكي أو متطلبات الموقف أو السياق الذي يعمل فيه، وكثيرًا ما يكون سلوك القادة نتاجًا للتفاعل بين هذين العاملين.

المرجع السلوكي

تكون شخصيتنا ودوافعنا وأفضلياتنا وقيمنا مستقرة إلى حد كبير بحلول سن الرشد، وليس الأمر أنهم لا يستطيعون التغيير، ولكنهم يتغيرون ببطء دون حدوث أي صدمات ناتجة عن تغيير نمط الحياة.. لقد تباطأت وتيرة التغيير في مرحلة الطفولة والتعلم السريع الناتج عن مزيج الجينات الوراثية والخبرات التي تشكل شخصيتنا في مرحلة البلوغ بعد المرور باضطرابات المراهقة.. إن التغيير الذي يحدث في سن الرشد هو أمر أكثر رصانة، حيث يتغير سلوكنا باستمرار، ولكن يمكن ملاحظة الأنماط الشائعة، وتتغير حالتنا المزاجية كل ساعة، ولكن تكون هذه التغيرات ضمن الإطار العام لمزاجنا، ويمكننا أن نبذل جهد الحصول على المزيد من المعرفة وتعلم بعض المهارات، ولكن تعد سلوكياتنا مقاومة للتغيير بشكل نسبي وتتطور شخصيتنا بسرعة متقلبة.

يتغير سلوكنا باستمرار ولكن يمكن ملاحظة الأنماط الشائعة.

إن نتيجة مرجعنا السلوكي هي مجموعة من السلوكيات أو الممارسات الشائعة التي نظهرها في نهجنا للقيادة وغيرها من التحديات أو المهام، فهناك أشخاص اجتماعيون، وأشخاص أكثر انعزالاً وانعكاسًا.. ينخرط البعض بشكل كبير مع فرقهم، والبعض الآخر لا ينخرط مع الفريق.. بعض الأشخاص يفضلون وضع خطة دقيقة ومدروسة، والبعض الآخر يفضل أن يكون أكثر مرونة وتلقائية.. يحتفل البعض بالنجاح ويتعامل بحزم مع الأداء الضعيف، ويتجنب الآخرون ردود الفعل المتطرفة بكل أنواعها.. وسيتم تناول تأثير الشخصية على القيادة والتأثيرات الخاصة على عناصر نموذجنا بمزيد من التفصيل في الفصل الثامن.

وبالنظر في نموذج القيادة الخاص بنـا، كـما رأينـا في الفصـل الخـامس، نجـد أن الأشـخاص يتطورون عقليًا أكثر، وأكثر استقرارًا بالوصـول إلى مرحلـة البلـوغ، فهـم يلاحظـون التفاصـيل، ويفكرون بشكل متسلسل، ويتوجهون بإلحـاح نحـو تحقيـق الأهـداف والغايـات.. أمـا الـبعض الآخر يصـبح أكـثر اسـتراتيجيا، فهـم يتطلعـون إلى المسـتقبل، ويفكـرون بنـاءً عـلى المفـاهيم، ويتوجهون نحو الاحتمالات..

وهناك آخرون يركزون أكثر عـلى بنـاء العلاقـات، فهـم أشـخاص لـديهم ذكـاء عـاطفي، ويوازنون بين أفكارهم ومشاعرهم، ويهتمون بالآخرين وببناء العلاقات والترابط بين الأشخاص في بيئتهم.. وينطبق الشيء نفسه على العناصر التمكينية القيادية: لقد تعلم البعض أن يكونوا ملهمين بشكل طبيعي، والبعض الآخر أن يهتموا بالتركيز.. يمكن أن يتعلم القادة جميـع هـذه المهارات، ولكن بعضـهم يكتسـبها بشـكل طبيعـي أكـثر مـن الآخـرين، ويلائـم أكـثر مرجعنـا السلوكي..

هذه ليست مسائل تتعلق بالقدرات، ولكن بالتوجه والتفضيل، فكلما أدركنـا تفضـيلاتنا وقمنا باستخدامها، أصبحنا أكثر قدرة على الانخراط في تلـك الجوانـب مـن حياتنـا. هـذا هـو قانون الممارسة (1911) الذي وضعه "ثورندايك"، وغالباً ما يتم التعبير عنـه "الممارسـة تجعـل الشيء مثالياً"، تم تصميم مرجعنا مـن خـلال الاختيـارات التـي نجريهـا والتـي بـدورها تقـوم بتشكيل قيادتنا.

المطالب الظرفية:

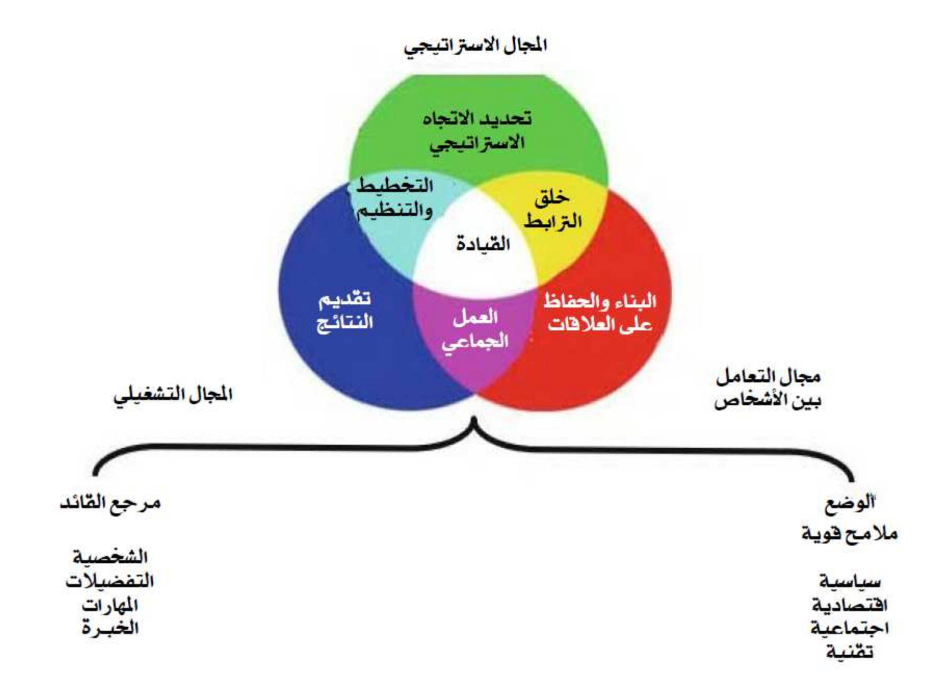
عندما يتولى أحد القادة وظيفة جديـدة يصـبح/ تصبح عـلى درايـة بمتطلبـات الوضـع الجديد في وقت قصير، وهناك العديد من الطرق التي يحدث بها هذا.. وقـد يكـون المسـمى الوظيفي أو الإعلان الوظيفي قد وصف المميزات الأساسية. ربما يريد المدير الجديـد شرح مـا هو مطلوب، وسيكون للزملاء الجدد آراء يريـدون مشـاركتها، كـما سيوضـح الفريـق الجديـد الخاص بالقائد كل ما هو مطلوب إذا طُلب منه ذلك، ويتم تحديـد المطالـب حسـب الوضـع الراهن، وتكون المطالب ضمنية وصريحة على حد سواء، ويحتـاج القائـد أو القائـدة إلى فهـم المطالب من أجل أن يكونوا على بينة بآثارها.

وهناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها لتقدير الموقف، إحدى هـذه الأدوات هـي تحليـل البيئـة الخارجيـة والمحيطـة الـذي ذكرنـاه في فصـل سـابق، حيـث يشـجع عـلى استكشاف العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنيـة في السـياق، ومـع ذلـك، فـإن الهدف هو الكشف عن الملامح القوية والحالية للوضع مهـما كـان الأسـلوب المتبـع، الملامـح القوية هي التأثيرات أو المطالب السائدة في الحالة التي يجـب أن تسـتجيب لهـا المنظمـة أو الفريـق أو القائـد، وقـد تشـمل حصـة في السـوق تتضـاءل بشـكل سريـع أو فريقًـا في حالـة اضطراب أو نجاحات غير متواصلة، ولكنها تتطلب اهتمام القائد، وقد تكون هي أيضًا المعايير التي سيتم من خلالها الحكم على تأثير القائد في المنظمة.

مرجع القائد:

يعد مرجع القائد مسألة داخلية، بينما يعد الوضـع مسـألة خارجيـة، وإن التفاعـل بـين الاثنين يشكل المطالب والموارد المتاحة التي يجب على القائد أن يوفي بهـا، ولكـن هنـاك فـرق مهم بينهما، حيث يكون المرجع مستقر نسـبيا، في حـين أن متطلبـات الوضـع ليسـت كـذلك، ويمكن أن تختلف بطرق غير متوقعة وغير مستقرة، ويمكن أن تمتد وتمثل تحديًّا للقائد.

يزداد الطلب العاطفي للفريق في فترة الانكماش الاقتصـادي التـي تليهـا فـترة النمـو، في حين يكون التنظيم والتخطيط الحذر في فترات العمل والنجاحـات هـم مفتـاح النجـاح، فقـد أصبح الفهم والطمأنينة والتعاطف أمرًا بالغ الأهميـة.. إن الطبيعـة غـير المسـتقرة للمطالـب الظرفية يمكن أن تستدعي مرجع أوسع مما يستطيع معظم القادة الحصول عليـه بمفـردهم.. إذا كانت هناك اختلافات تكميلية في العقليات ضمن فريق واحد، فإن مرجع الفريق سيكون أوسع بكثير من مرجع عضو فردي في الفريق، فالتكامل الجماعي هو الحل لعدم القدرة عـلى التنبؤ بالوضع.. ونوضح ذلك في الشكل 1.6، بالإشارة إلى نموذج الألوان الأساسية.



الشكل 1.6 التأثيرات على القيادة.

أما القادة الذين يفشلون في بناء فرق تكميلية فهم تحت رحمة مرجعهم المحدود، وبطبيعة الحال، يمكن للأفراد أن يكونوا خبراء، وقد تكون مراجعهم واسعة النطاق مقارنة بمراجع الآخرين، وأيضًا يمكنهم أن يتعلموا، ولكن عندما يواجهون المطالب الظرفية بتحدٍّ يتجاوز قدراتهم، فمن المرجح أن لا يلاحظوها أو ينكروا المطالب التي تتجاوزهم قدراتهم أو في أسوأ الأحوال، أن يدعوا عدم حاجتهم لما هو مطلوب، وبالتالي، سيستمر الملهم في محاولة إلهام فريق يصرخ من أجل المزيد من التركيز والتنظيم.

هناك مزحة تقول: بأنه كان هناك طبيب يصف دائمًا الفاصوليا المخبوزة للمريض، وعندما استسلم المريض للمرض في نهاية المطاف.. ادعى الطبيب أنه لم يكن من الممكن الحصول على ما يكفي من الفاصوليا المخبوزة من أجل المريض، فإن القائد الذي يفعل

نفس الشيء دائمًا بغض النظر عن مطالب تغيير الوضع، فهو يقوم بنفس بما قام به الطبيب تماماً.. فمن البديهي أنه "إذا فعلت ما تفعله دائمًا، ستحصل على ما تحصل عليه دائمًا"، كما قال "أينشتاين": الجنون على أنه فعل الشيء نفسه مرارًا وتكرارًا وتوقع نتائج مختلفة!.

يجب على المنظمات أن تزدهر في بيئات متغيرة باستمرار، ويقول تشارلز داروين: "إنه ليس أقوى الأنواع هي التي تبقى على قيد الحياة، ولكن تلك التي تتكيف بشكل أسرع مع التغير".

المبدأ الأساسي هنا هو "دارويني": فكلما زاد التباين في تجمع الموارد، زاد نطاق الأحداث الخارجية التي قد يتم الاستجابة لها بنجاح.. فالقضية ليست مرجع القائد، وإنما مرجع جميع القادة، ورغبة القائد الفردي في تبني الاحتمالات التي يوفرها الفريق للاستجابة بفعالية للتغيير، فمن السهل العثور على التحقق التجريبي من خلال هذا الاقتراح.. على سبيل المثال، أظهر كل من "وليامز" و"أورايلي" (1998): أن الموارد والقدرات المعرفية للفرق تزداد مع زيادة مستويات التعدد في التخصصات، بسبب اتساع نطاق المعرفة والمهارات واتساع الشبكات الاجتماعية بين أعضاء الفريق.

البحث عن الاختلافات التكميلية..

الرسالة الواضحة هي أننا بحاجة إلى أشخاص مختلفين في فريق القيادة، ويؤدي ازدواج المهارات أو السمات أو الأفضليات إلى تقييد المرجع الشامل للفريق. في مؤتمر بعنوان "القادة في لندن"، أقترح توم بيترز أنه: "إذا وجدت أي شخص في مؤسستك يوافق على كل ما تقوله، فقم بطرده! لماذا تدفع مرتين مقابل نفس الآراء؟

ومع ذلك قد يكون العمل مع أشخاص مختلفين بشكل كبير أمرًا صعبًا، ويمثل التعامل مع الأشخاص الذين يشبهوننا بشكل طفيف هو تحدٍ حقيقي. كما هو الحال مع أي علاقة طويلة الأمد مثل الزواج، يجب أن يكون هناك عناصر وسمات مشتركة (نقاط اتصال) بين الطرفين، وأخرى مختلفة؛ حتى يتمكنوا من التعامل مع بعضهما البعض بفاعلية. يجب أن تسمح هذه الاختلافات لكلا الطرفين بالاستمرار في التطور من خلال

تحدي بعضهما البعض، وأن يكمل كل منهما الأخر في الوقت نفسه، حيث تساعد نقاط التواصل على خلق الترابط بين الأشخاص، بينما تساعدهم الاختلافات على النمو.. وإذا كانت هناك نقاط اتصال كافية أو إذا كانت ضعيفة للغاية، فإن الاختلافات ستسبب مشاكل وتمنع التكامل (انظر "الفرق في العمل"، يوليوس قيصر). كما يمكن أن تؤدي الاختلافات التكميلية إلى تمزيق العلاقات بين الأشخاص، ولهذا يجب تعزيزها بعناية، حيث يمكن أن ينفصل الناس بسبب اختلافاتهم أو أوجه التشابه بينهم.

لا يضمن وجود الاختلافات وحده التكامل، ولا يضمن التشابه وجود علاقة قوية، ولكن الاختلافات التكميلية تضمن قيادة أكثر اكتمالاً.. ففي المصطلحات القيادية يوجد اختلاف تكميلي عندما يكون نقاط الضعف المقاومة لقائد واحد هي نقاط القوة الطبيعية لشخص آخر(الشكل 6.2)، فإن الاستفادة من الاختلاف هو مسألة تنسيق، ويكون أكثر فعالية عندما يكون الترتيب والتخطيط صريحًا، والمفتاح لتحقيق الاحترام، وهناك عدة أنواع منه:

- احترام قدرات الفرد الخاصة في المجالات الأخرى، ويساعدنا هذا على عدم الشعور بالتهديد؛ لأننا لسنا كاملين بمفردنا.
- احترام الاختلاف التكميلي.. الاستجابات غير الناضجة تجاه أوجه القصور الشخصية، يمكن أن تشمل التقليل من دورها أو أهميتها.
- احترام مهنة القيادة. هذا يرجح مواصلة القيادة الكاملة مع الآخرين.

	ديفيد	نقاط القوة المحتملة	نقاط القوة الطبيعية
ناتالي	نقاط القوة المحتملة	نقاط القوة الطبيعية	نقاط القوة الهشة
	القيود المقاومة	نقاط القوة الهشة	

الشكل 2.6 الاختلافات التكميلية للزملاء

من وجهة نظر شخصية، يحتاج مؤلفو هذا الكتاب إلى زملاء منظمين للغاية لإدارة المشاريع، فبدونهم ستنحدر قواعد ومشاريع التحول إلى الفوضى!. وتعازينا هي أننا نعرف هذا ونبحث عن مثل هؤلاء الزملاء.. ويجب علينا أيضًا أن نقوم بما هو مطلوب منا، وإلا فلن يكون لمساعدة زملائنا أي تأثير، ونوضح في الرسم البياني هذا المبدأ فيما يتعلق بشخصين فقط، ولكن المبدأ يحمل العديد من أعضاء الفريق، والمفتاح الرئيسي هنا هو إيجاد الزملاء الذين لديهم نقاط قوة طبيعية في مجالات القيود المقاومة الخاصة بنا.

فرق العمل

1 - شخصيات في مسرحية يوليوس قيصر

كان لدى المتآمرين في مسرحية شكسبير "يوليوس قيصر" شخصيات مختلفة: كان بروتوس شخصية متفتحة ولديه بصيرة. بينما كان كاسيوس مهتماً بتفاصيل المؤامرة للإطاحة بقيصر وعمل بجد لإشراك الآخرين في هذه العملية.. كان من الممكن أن تكون اختلافاتهم مكملة لبعضها البعض: الإلهام والتركيز، لكنهم خسروا المؤامرة في النهاية، فبدلاً من استبدال الدكتاتور يوليوس قيصر بنظام أكثر ديمقراطية، انتهى الأمر بهيمنة مارك أنتوني. تسببت شخصياتهم وقيمهم المختلفة صعوبات في التواصل مما أدى إلى كشف المؤامرة. فلم يكن لديهم سوى عدد قليل جدا من نقاط الاتصال، ولم يتمكن كاسيوس من إبقاء رؤية بروتوس في ذهنه، وكان محاطًا بالشكوك مما أدى إلى انتحاره في خضم المعركة.

2- عازفي الجاز

إن الطريقة التي يعزف بها الموسيقيون الممتازون موسيقى الجاز تعد جزءًا من العمل الجماعي، في موسيقى الجاز العظيمة يجتمع العازفون الموهوبون معًا ليصبحوا عازفين رائعين، ويحدث هذا عندما يكون الأمر الأكثر أهمية بالنسبة لهم، هو التزامهم بالرؤية المشتركة لعزف الموسيقى الرائعة معا، وليس العزف بشكلً فردي. فهم يستمعون ويلهمون بعضهم البعض. كما أنهم يتواصلون فيما بينهم ببراعة، عندما يحين وقت العزف المنفرد، يبدو أنهم يتفقون على ما تتطلبه الموسيقى، ويدركون الحاجة إلى التنوع والعمل الجماعي والتناغم بين الفريق.. فهم لا يتلقون التعليمات، ولكنهم ينتبهون لبعضهم البعض.

(يتبع)

فلا يتعين عليهم جميعا أن يقومون بالعزف في وقت واحد - فهـم بالفعـل يحققـون هـدفهم الأكبر المتمثل في صنع موسيقى رائعة معـا، بغـض النظـر عـن مـن يقـوم بـالعزف في معظـم الوقت، أو من يمتلك الأداة الأكثر بروزًا. فمجموعة الأدوات هي بطبيعة الحال تكميلية.

يجري هارالد كنودسن وهو أستاذ في كلية إدارة الأعمال مـن الـنرويج، جلسـات حـول قيـادة موسيقى الجاز في كلية سعيد للأعـمال في أكسـفورد، حيـث يجمـع بـين مجموعـة مـن عـازفي موسيقى الجاز الذين يعزفون معاً بشكل مؤقـت، ويعزفـون مـع آخـرين وفي أوقـات أخـرى، ويعرف كل عضو في المجموعة النغمات التي سيعزفها من النوتة الموسـيقية عـن ظهـر قلـب، ولكن الفرق عندما يلعبون كمجموعة هو أنهم يلتزمون بالموسيقى، وليس بعـزفهم الفـردي.. وبهذه الطريقة، يستكشف كنودسن موضوعات الإيقاع واللحن والانسجام في حيـاة المنظمـة، حيث يربط اللحن بالمجال الاستراتيجي، والإيقاع بالمجال العمـلي والانسـجام بمجـال التعامـل بين الأشخاص، ويؤكد أن نموذج الألوان الأساسية للقيادة يفيد وينطبق على الموسيقيين الـذين يؤدون معًا..

تكامل الفريق

ما الذي يتطلبه الأمر لخلق فريق تكميلي؟ فالشرط الأساسي هنـا هـو أن يكـون هنـاك ولاء للرؤية المشتركة، وبدونه فإن العمل الجماعي كفريق لن يكون سهلاً، وإن الاعتراف بذلك هي المرحلة الأولى، فيجب أن يكون هناك ترابط ومشاركة حقيقية ؛ حتى تكون فعالة.

الولاء للرؤية المشتركة هو شرط أساسي، وبدونه فإن العمل الجماعي كفريـق لـن يكـون سهلاً.

من السهل توضيح قوة الـترابط، فقـط طُلـب مـن "ديفيـد بينـدليتون" و"جينـي كينـغ" العمل مع عيادة طبية أرادت أن تنقسم بشكل جيد، وقد قـرر الأطبـاء بـأنهم غـير متـوافقين ويريدون إنشاء قسمين لكل منهما منهج مختلف.. كـان هنـاك سـتة شركـاء (أطبـاء) في ذلـك الوقت، وكانوا بصدد إنشاء قسمين مصغرين، بحيث يحتوي كل قسم على ثلاثة مـن الشركـاء الحاليين، وتـم عقـد ورشـة عمـل للتـأثير عـلى قـرار الانقسـام، والتقـى "ديفيـد وجينـي" مـع المجموعتين اللتان تحتويان على سـتة أطبـاء، وهـما نتـاج القسـمين اللـذين كـان مـن المقـرر

تشكيلهما، حيث طُلب من المجموعتين صياغة رؤيتهما المختلفة لممارساتهما: ما يريدان تحقيقه معًا بعد التخلص من المجموعة "الأخرى".. وعندما عادت المجموعتان معًا، اكتشفا أن المجموعات كتبت بشكل مستقل رؤى متطابقة تقريبا لممارستيها المستقبليتين، وفي النهاية لم ينقسموا، وقاموا بحل خلافاتهم، والاستفادة من اختلافاتهم؛ بعد أن أدركوا أنهم كانوا راضين عن الشرط المسبق الأول والضروري وهو الارتباط، فقد كانوا يتقاسمون الحلم، وسرعان ما تم حل باقي الأمور.

إن الموافقة على وجود رؤية مشتركة هي أفضل طريقة لجعل الفرق تعمل بشكل فعال، ولكن هذا يعني أن عليك أن تكون مستعدًا لإجراء مقايضة - كما يفعل موسيقي الجاز عندما يسيطرون على احتياجاتهم الأنانية لصالح الموسيقى والعمل الجماعي.. فمن أجل ذلك يجب أن تتخلى عن الغرور أو "الأنا" أو أنه سوف يعيق طريقك، ووصف "جيم كولينز" في مقاله " المستوى الخامس للقيادة" الذي أعده في مجلة هارفارد بزنس ريفيو، القادة الذين حققوا تحولا ملحوظا في الشركات التي لم تكن تحقق أي انجازات لسنوات.. وقام الفريق بالبحث عن بيانات حول شركات "فورتشن 100" في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد كانوا يبحثون عن الشركات التي تأخر أداءها لمدة 15 سنة متتالية، ثم تفوقت على قطاعاتها لمدة 15 سنة أخرى، ووجدوا 11 شركة فقط راضية عن هذه المعايير غير العادية.. وقد بدا أن الاختلاف الواضح في التحول هو شخصية الرئيس التنفيذي، فقد كانت تتميز كل شركة بالعمل الجماعي والمشاركة بين الموظفين والسيطرة على الغرور والأنانية، وكانوا يركزون بشكل كبير على عدد قليل من الأولويات الرئيسة، فلم يكونوا ذوي شخصية جذابة، ولكنهم متواضعين ولديهم القدرة على الاستمرارية.. ولم يتم ذكر الكثير عن فريق العمل في البحث، إلا أن كبار المديرين التنفيذيين المتواضعين يميلون إلى الإصغاء بشكل جيد، والانتباه لملاحظات واقتراحات فرقهم.

أمثلة على هذه المبادئ في العمل

يُعد "جون ريشتون" مثالاً واضحًا على ذلك، حيث عين جون في منصب المدير المالي، ثم أصبح الرئيس التنفيذي لشركة آهولد، وهي شركة متعددة الجنسيات مقرها

الرئيسي في أمستردام، وتعمل في مجال بيع المواد الغذائية بالتجزئة، وتعرضت الشركة لسلسلة من النكسات التي تسببت في انهيار سعر السهم، وذلك كان مصحوبًا بعمليات احتيال في إحدى الشركات التابعة لها في الولايات المتحدة.. ويتميز أسلوب جون بالهدوء والتواضع، فإنه شخص متفتح، ويرى القضايا بوضوح، ولديه ثقة كبيرة بنفسه وبأسلوب عمله، ويؤمن بالحكم الجماعي للفريق الأعلى؛ عندما يعملون معًا بفعالية، فهو لا يفرض إرادته على فريقه، ولكنه يفضل أن يناقشوا القضايا بدقة وبعناية؛ حتى يصلوا إلى فهم مشترك للقضايا والفرص التي يواجهونها، ومن ثم يتخذون القرارات معًا ويلتزمون بها.

فعندما حقق جون نجاحًا في إعادة بناء مصداقية المنظمة، واستقراراً في سعر سهم وتزايده، طُلب منه تولي منصب الرئيس التنفيذي لشركة رولز رويس في المملكة المتحدة، وظل في هذا المنصب إلى أن تقاعد، كما لم يقبل نسب الفضل له بعد أن أحدث تغييراً ملحوظاً في شركة آهولد، وفي القطاع الخاص.. فقد انسب النجاح لفريق العمل وهذا يدل على الشمولية والنضوج في الفكر، ويعد هذا نوع من الأصالة، ويقول جون: "بأن المجال الرياضي ساعده في تعلم العديد من الدروس عن الحياة، وعن القيادة، فهو لديه حماس كبير لمشاهدة كرة القدم ولعبها، ويمكن القول بأنه لاعب ومتابع متعصب".

وعلى الرغم من نجاحه ومركزه المرموق، حيث يدير مؤسسة بقيمة 31 مليار يورو، إلا أنه اعتاد على لعب كرة القدم في حديقة عامة صباح كل يوم أحد، حيث يتعرض لضربات عنيفة من قبل لاعبين متحمسين من الشباب الذين لا يعرفون من هو جون، ولا يعرفون بأن هناك 186.000 شخص قد عملوا لصالحه، فهو يحب كرة القدم ويلعب من أجل الفريق.

ومن ثم تولى ديك بوير منصب الرئيس التنفيذي لشركة آهولد، وقام بتغيير بعض من ممارسات جون ريشتون، وتمسك ببعض من ممارساته الأخرى.. فقد عمل ديك كتاجر تجزئة معظم مسيرته المهنية (حتى أنه نشأ في بيئة تجارة التجزئة أثناء طفولته)، وقام بوضع وضوح استراتيجي كبير للمرحلة التالية من تطور شركة آهولد، واتبع نهج جون الذي يتعلق باحترامه الكبير للفروق التكميلية، وأطلق نموذج الألوان الأساسية "نموذج

القيادة غير المكتملة"؛ ليعبر عن المبدأ الأساسي بأننا جميعًا غير مكتملين كقادة ونحتاج إلى مساهمات الآخرين لتكميلنا.. فقد ضمن أن يقوم فريقه بتكميله، وقام بتطبيق نفس الفكرة على التغيير التنظيمي؛ للتأكيد بأن قدرات الأوروبيين والأمريكيين تعمل معًا لخلق قدرات لا يمتلكها طرف واحد منهما، ولضمان نقل المعرفة والرؤى والمهارات والأشخاص بين المنظمتان القاريتان.

إن التواضع الشخصي والأصالة لـ ديك بوير يجعلانه من الأشخاص الموثوقين في المنظمة، كما يقوم بتعزيز الثقة بالمنظمات الأخرى. وبما أن مجموعة دلهيز و آهولد يسعيان للاندماج في عام 2016، فإن الأصالة تعد أمرًا مهمًّا، فهناك قضايا ضخمة معرضة للخطر، والقضايا الاستراتيجية هي السائدة، ولكن الثقة بين المديرين التنفيذيين هي عنصر أساسي يمكن أن يفسد الصفقة.. في هذه الحالة، يبدو أن الثقة بين المديرين التنفيذيين هي التي تسهل سير الأمور. ويقدر ديك بوير أهمية قدرات الآخرين واستغلالها في معرفة أن الاختلافات التكميلية تجعل الناس والفرق والمنظمات أقوى.

هناك مثال آخر لقيادة الفرق، وهو السير "رود ادينجتون" الذي شغل منصب الرئيس التنفيذي لثلاث شركات طيران: (كاثي باسيفيك إيرويز و أنسيت أستراليا والخطوط الجوية البريطانية)، وأُعتبر مثالاً ناجحاً في كل من هذه المنظمات، وقد حقق نجاحًا كبيرًا في الانجازات التي حققتها الخطوط الجوية البريطانية في الفترة من 2000 إلى 2005، فقد وضع استراتيجية للشركة أدت إلى انتقالها من شركة لا تحقق أي أرباح لتصبح شركة الطيران الأكثر ربحية في العالم.. ولد ادينجتون في استراليا وهو أسترالي الأصل، وتم تكريمه بوسام الفروسية الفخري من قبل الملكة إليزابيث الثانية مقابل خدماته في قطاع الطيران، وهو الآن رئيس شركة جي بي مورغان في استراليا ونيوزيلندا، وهي شركة عالمية للأوراق المالية والمصرفية، كما أنه مدير غير تنفيذي لمنظمات رئيسة أخرى.

يمكن أن يعزى نجاح ادينجتون إلى عدة أشياء، فهو شخص متفتح ولديه بصيرة، كما أن لديه ذاكرة فوتوغرافية، وكان باحثًا في جامعة رودس وصولاً إلى جامعة أكسفورد، حيث حصل على درجة الدكتوراه في الفيزياء النووية.. فقد لا يتطلب الأمر تعيين عالم

صواريخ لإدارة شركة طيران، ولكن هذا ما حصلت عليه الخطوط الجوية البريطانية، فقد أمضى ما يقرب من 30 عاما في قطاع الطيران، ولكن نجاحه يرجع إلى تاريخه الرياضي بقدر ما يرجع إلى تاريخه الأكاديمي والمهني.. كما قام رود بتمثيل الجامعات الأسترالية في رياضة كرة القدم الأسترالية، فقد مثّل جامعة أكسفورد في لعبة الكريكيت، وكان أيضا لاعب رجبي بارعا، وحصل على لقب قبطان، فقدراته الاستراتيجية، وقدرته على تهيئة الظروف لنجاح الآخرين كانت على الأرجح أكبر مساهماته في مجال الرياضة.. (على الرغم من أنه قد يحتج ويشير إلى براعته كلاعب بيسبول).

أفاد جاك رويل الذي قاد فريق إنجلترا للركبي وقام بتدريبه أنه تعلم المزيد عن إدارة الناس عندما كان قائد فريق لعبة الركبي أكثر مما تعلمه عندما كان يعمل مع شركة بروكتر أند غامبل، وفي عهد رويل عندما كان لاعب ومدرب، كان اللاعبون يلعبون بدون أجر، لذا كان عليهم أن يحترموا قيادته - وإلا فإنه سيكون في ورطة.

سوف يشرح رود ادينجتون أهمية الرياضة لنجاح الأعمال بسهولة، فهي لا علاقة لها بالرعاية والإعلان، ولكن بتعلم أهمية العمل الجماعي.. فعندما قام رود بإدارة الخطوط الجوية البريطانية كان فريقه المسؤول عن التقارير المباشرة يعمل بشكل جيد (أطلق عليه سابقًا فريق قيادة الخطوط الجوية البريطانية أو بالت)، حيث كانوا يركزون على القضايا ويناقشوها، وأكد على ضرورة احترام الزملاء ومعاملتهم بكياسة مع التركيز على الاختلافات المهمة حول القضايا المطروحة، والتركيز على الرأي الذي تم التعبير عنه بدلاً من صاحب الرأي.. فكان هذا المبدأ الذي يعمل به في حياته الشخصية والمهنية وطالب الآخرين بتبنيه، كما أنه رفض نقض الفريق، وفضل الأخذ بالقرارات التي اتخذت من قبل الفريق من خلال حكمته وخبراته المشتركة على الأخذ بوجهة نظره الخاصة، وكان جون ريشتون هو رئيسه المالي.. ويبدو أن العمل الجماعي العظيم يسعى إلى البحث عن أولئك الذين يتوافقون مع مثل هذه المثالية.

لدينا مثال ثالث قوي وهو "ديفيد كروكشانك"، رئيس شركة ديلويت في المملكة المتحدة منذ عام 2007، شركة ديلويت هي واحدة من الشركات الرائدة في الخدمات

المهنية في العالم، وتقوم على الشراكة، ولهذا فإن القيادة أبعد ما تكون عن الوضوح.. بما أن الشركة تشمل شركاء (مدراء الشركة)، وهم أيضًا من بين أعضاء المنظمة.. نمت ديلويت بقوة في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، وتفوقت على شركة أندرسون في الولايات المتحدة في عام 2002، بعد انحرافها عن مسارها جراء انهيار شركة إنرون، وقام ديفيد بقيادة دمج ممارسات الضرائب الخاصة بـ أندرسن وديلويت في المملكة المتحدة، حيث قام بذلك بنجاح وبدون أي خسائر أو أعطال.. وفي هذه الفترة كان "جون كونولي" الرئيس التنفيذي لشركة ديلويت، وبالتالي كان دور الرئيس محاطًا بالصعوبات المحتملة التي اجتازها ديفيد بفعالية، كما تم إعادة انتخابه رئيسًا في عام 2011 عندما تنحى جون عن منصب الرئيس التنفيذي، و تم تعيين ديفيد سبرول (أحد الشركاء) مديرا تنفيذيا للشركة.

كان ديفيد كروكشانك يدرك دائمًا وبشكل بديهي قوة القيادة التكميلية، وكان المدراء في المنظمة يصفون كونولي في كثير من الأحيان بالملاكم الجريء، بينما كان كروكشانك شخصية مختلفة تماما، فقد وصفوه بأنه: مهذب ومنطقي ومفكر ومتواضع.. فقط كان كل منهما شخص فعال للغاية، حيث كان كروكشانك يعمل دائما وفقاً لهذه المبادئ، وباعتباره رئيس قسم الضرائب في ديلويت في الفترة من 1998 إلى 2006، فقد عمل بشكل وثيق بإحدى الشركات، كمسؤول تنفيذي افتراضي يقوم بتناول القضايا التفصيلية في العملية الضريبية، كما عمل مع زميل آخر تولى مسائل الابتكار.. إهتم ديفيد بثلاث قضايا، وهي: (تحديد الاتجاه الاستراتيجي) و(بناء الفريق) و(الحرص على العلاقات مع المنظمين).. لم يكن هذا لعدم قدرة ديفيد على القيام بالأدوار الأخرى، ولكنه لم يكن راضيًا عن دوره في هذه المجالات، وأدرك أن زملائه يستطيعون التعامل معها بفعالية أكبر، وأكد أن كل واحد من الثلاثة قد حرر الشخصين الآخرين ليفعلوا ما فعلوه بشكل أفضل.

وفي مقابلة مع كروكشانك في عام 2011، قال أنه:"لم يكن لدي أي مشاكل في اتخاذ القرارات الصارمة إذا كان شخص ما لا يقوم بما هو مطلوب منه، على الرغم من أن هذا ليس لطيفًا أبدًا، لقد عرفت أين تكمن نقاط قوتي، وأردت أن استغلها، وكذلك نقاط قوة

زملائي.. فقد اعتدنا على اختيار الشركاء المحتملين من خلال مراكز التقييم، وتوقعنا أن نكون جيدين في كل شيء، ولكن الآن نريدهم أن يكونوا على مستوى عالمي في شيء ما، حيث أن متوسطي الأداء يتواجدون في الأسواق المسطحة، أي الأسواق المتراخية".

فشخصية ديفيد كروكشانك المتواضعة ليست هى أهم شيء، فهو على استعداد بأن يثق بالحكمة الجماعية لمجلس إدارته، ويمتنع عن اتخاذ قرارات لا يوجد بها قبول كاف، ويعرف بأن هذا يؤدي في الواقع إلى تسريع عملية التنفيذ، على الرغم من أنه يستغرق في بعض الأحيان وقتًا أطول قليلاً للتوصل إلى قرار.. فالمقايضة هي أمراً يستحق الحصول عليه، فقد جلب رؤساء بارزين من منظمات عالمية أخرى لمساعدة مجلسه الخاص على تطوير رؤى حول دورهم ومساهماتهم، فهو يسيطر على نفسه بشكل جيد، ومع ذلك فهو طموح للغاية في عمله بالشركة وفي ممارساته الضريبية الخاصة.

فرق العمل

3 -كرة القدم

إن الأمثلة الرياضية لنجاح الفرق كثيرة جداً، على نقيض مصائر ريال مدريد في التسعينات والألفينات مع فريق نوتينغهام فورست في السبعينات، فقد قامت ريال مدريد مرتين بتجميع فريق يضم أفضل اللاعبين وأطلقت عليه "جلاكتيكوس"، بغض النظر عن التكلفة التي تحملوها لتشكيل هذا الفريق، فازت ريال مدريد بالعديد من الألقاب ولكن سعيهم الكبير كان لقب دوري أبطال أوروبا، والذي استعصى عليهم خلال هذه الفترة، ربما لم يكن نوتنغهام فورست يملك الفريق الذي يضم أفضل اللاعبين الفرديين في السبعينات من القرن الماضي، لكنهم فازوا بكأس أوروبا مرتين خلال عامي 1978/9 و 1979/80

غالباً ما يجد الأفراد العظماء صعوبة في اللعب معًا حيث اعتادوا على أن يكونوا بارزين، وأن يدعمهم آخرون، وقام براين كلوف بدمج تشكيلة غريبة من اللاعبين في الفريق الفائز بالبطولة بصفته مدير نادي نوتنغهام فوريست، لكنه فعل ذلك دون إرادة اللاعبين، ونحن لا نوصي بهذا النهج؛ لأنه عندما ينجح القائد الاستبدادي في النهاية، فإن الفريق يميل إلى الانهيار.

العمل الجماعي

لقد ناقشنا أنه من أجل عمل الفريق بشكل فعال يجب أن يتم السيطرة على النفس "الأنانية والغرور"، والاستعداد لإخضاع الاحتياجات الفردية، من أجل تحقيق المصلحة العامة.. قام مايكل ويست وزملاؤه في جامعة أستون للأعمال، بأبحاث مكثفة حول ما يجعل الفرق فعالة، وقاموا بوصف المدخلات والعمليات والمخرجات التي تؤدي إلى نتائج فعالة للفرق.. لقد أظهروا أن العمل الجماعي الفعال هو نتيجة لعوامل مثل:

- المدخلات: وجود مهمة فريق واضحة، وجود أدوار فريق واضحة ومتميزة تسعى إلى تحقيق المهمة، وجود فريق متنوع والتأكد من أن حجم الفريق ليس كبيرًا جدًا.
- العمليات: وجود أهداف واضحة ومتابعتها، مشاركة أعضاء الفريق في تنفيذ المهمة، التأكيد على الجودة ودعم الابتكار والاستغراق في التأمل، وبالطبع القيادة الفعالة.

وقد ثبت أن هذه المدخلات والعمليات لها تأثيرات قوية، فهي تحمي الصحة الجسدية والعقلية لأعضاء الفريق، ومرتبطة بزيادة الإنتاجية في الفرق، وزيادة الابتكار، وتولد التزام أكبر بالبقاء في الفريق والمنظمة.. ومع ذلك، فإن مسألة فعالية الفريق ليست هي الهدف من هذا الكتاب، ولا حتى حول كيفية قيادة الفرق بفعالية، فالقضية التي نتعامل معها هي كيفية إنشاء فرق قادرة على القيادة.

نحن بحاجة إلى فهم كيفية إنشاء فرق تكميلية من القادة الذين سوق يقودون المنظمة معاً. قد يكون هناك فرد واحد يعتقد بأنه الرئيس، لكن القائد الحكيم لا يسعى إلى الهيمنة، ولكن لخلق الظروف التي يقودها الفريق معاً، كان كل من "رود إدينغتون" و"جون ريشتون" و"ديك بوير" و"ديفيد كروكشانك" أمثلة جيدة على القائد الحكيم، ومن المرجح أن تكون أساليبهم هي إرثهم، ما لم تتقاصر مجالس منظماتهم فيما بعد بسبب التطرف.

> قضيتنا الأساسية في هذا الكتاب هي كيفية إنشاء فرق قادرة على القيادة.

بناء وتحقيق التوازن بين فريق القيادة

عندما يتم تعيين قادة جدد، فإنهم بطبيعة الحال يرون أن مهمتهم هي معرفة مدى قدرة الفريق على مواجهة التحديات المستقبلية.. عندما تولى "كارل شليكر" منصب رئيس شركة ستوب أند شوف في عام 2008، وهي سلسلة متاجر بيع بالتجزئة تتخذ من ولاية ماساتشوستس مقرًا لها، وجزءًا من مجموعة شركة آهولد، أدرك حجم التحدي الذي واجهه بعد عدة سنوات من التراجع الطفيف، حيث تأمل حوالي 80 ألف شخص بأن يقود مؤسستهم بقيمة 17 مليار دولار، وكان هذا خلال واحدة من أكبر فترات الركود في التاريخ، فقام بدراسة فريقه واستراتيجية الشركة لمعرفة من هو الشخص القادر على التعامل مع الوظائف المختلفة التي كان عليه القيام بها.. وكان يعرف أنه يوجد أشخاص تم الاستعانة بهم من قبل الرئيس السابق للشركة للتعامل مع مسائل التسويق، وشخص للتعامل مع الترويج، ومدير للعمليات، وبعض أشخاص للعمل في قسم الموارد البشرية والتمويل وما إلى ذلك.. فقد قام بتشكيل فريق كامل للقيام بالمهام المطلوبة، بدلاً من القيام بالوظائف المعتادة للشركة، فكان كارل يعمل بطريقة خاصة، ولديه غريزة خارقة في مجال الأعمال والتغييرات التي يجب إجراؤها، حيث يمكنه تعرُّف محلات السوبر ماركت المدارة بشكل جيد، ولديه القدرة على معرفة التغييرات التي يجب إجراؤها في المنظمة، ويمكنه تشكيل مسار متقدم ومتطور باستخدام المهارة والوضوح، فقد رأى حجم التغييرات المطلوبة وبدأ في تنفيذها بكل ثقة.

ومع ذلك.. كان كارل يعرف أيضًا أنه لم يكن مديرًا مختصا بالتفاصيل، فقد كان ملهما وتمكيني ولديه مصداقية كبيرة. ومع ذلك، فقد عمل لسنوات مع مسؤولا تنفيذيا يركز على التفاصيل، ويصب تركيزه على منظمته، فقد كان بحاجه إلى زميله جيف مارتن للانضمام إليه.. لم يكن هذا بسبب أن كارل ليس لديه أشخاص لكل وظيفة، ولكنه كان هو وجيف قادة مكملين، فهم يدركون إخفاقات بعضهم البعض، ولكنهم كانوا يعرفون نقاط القوة والقيود لبعضهم البعض، وكانوا يحبون ويحترمون بعضهم ويهتمون بمنظمتهم بشكل كبير.

دعا "كارل" "جيف" للانضمام إليه في المنظمة، وبالعمل مع الآخرين تم تحقيق 52 ربع من النمو المتتالي: متاجر جاينت فود ستورز (متاجر الأغذية العملاقة) في بنسلفانيا، و فرع آخر تابع لـ آهولد، ووافق جيف للانضمام إلى المنظمة، وتم تعيين الفريق القديم وبدأوا في خلق التغيير والنمو في الاستراتيجية الجديدة للمنظمة وفي إعداد الفريق.. وتم تجميع بقية الفريق حولهم (كارل وجيف): أعضاء فريق جديد لرئاسة قسمى الشئون المالية والموارد البشرية، وفريق لقيادة عمليات الشئون القانونية، ومن ثم حدث تحول كبير في المبيعات في ستوب أند شوب، وكان الفريق ينتقل من نجاح إلى نجاح أكبر.. كانت (الخطوة الأولى) في هذه الرحلة هي أن يفهم كارل ما حققه في هذه المهمة من الناحية الشخصية، وما يمكن أن يعمل عليه لتحسين نفسه، وما يحتاجه من الآخرين لاستكمال مساهماته الشخصية.. ثم كان عليه أن يضمن وضع هؤلاء الأشخاص حوله والاستفادة من قدراتهم، فلم يكن بحاجة إلى تكامل وظيفي: فقد كان بالفعل - نائب الرئيس التنفيذي لكل وظيفة تنظيمية، وإنما احتاج إلى التكامل القيادي والإداري: تكامل الأسلوب والتوجيه.

قام "جيف" بمغادرة الشركة بعد وقتً قصير من تقاعد كارل في عام 2013، فعندما نتعامل مع أحد كبار المسؤولين التنفيذيين - شخص مطلع على المفردات المعتادة حول الوظائف - نميل إلى طرح السؤال: ما الذي ينقص أو يكون مفقوداً عندما لاتحضر اجتماع الفريق؟"، في كثير من الأحيان يكون الرد: أنا المدير المالي وإن الذي يفتقره الفريق في غيابي هو المعرفة العميقة بالأمور المالية".. لكننا نريد أن نشجعه/نشجعها على النظر في المسألة بشكل مختلف.

إن ما يفتقر إليه هذا القائد الجديد هو مفردات بديلة أو إطار عمل للتفكير في المساهمات بطريقة مختلفة.. من المنطقي أنه في غياب المدير المالي قد يفتقر الفريق إلى معرفة عميقة بالأمور المالية، ولكن ما عدا ذلك، ما هو الشيء الذي سيفتقره الفريق في غيابهم؟، نحن نسعى إلى وجود تعليقات مثل: "أنا الذي ينزع فتيل التوتر"، أو "أنا الذي أنشر روح الدعابة"، أو "أنا أعطي الفريق الثقة" أو "أنا الذي أقوم بالتحديات". بمجرد الشروع في

هذه الرحلة الاستكشافية، يمكننا تقديم أطر العمل في هذا الكتاب: مهام ومكونات الألوان الأساسية.. وقد نقوم أيضًا بإجراء تقييمات نفسية رسمية للفرق لتقديم نظرة أكثر موضوعية حول هذه الأمور.. بعد ذلك، يمكننا التوصل إلى تحليل قد يوحي بأن الفريق يهيمن على بعض أنواع العمليات، ولكن ليس الكثير من الأشخاص الذين يهتمون بمجال التعامل بين الأشخاص، فمثل هذا الفريق يركز على المهام المراد تحقيقها فقط، ولكن يمكن القول بأن أسلوبه فريد من نوعه ولا هوادة فيه. ربما قد يكون لدى الفريق عددًا كبيرًا من المهارات التشغيلية والشخصية، ولكن لايوجد لديه سوى القليل من المهارات الاستراتيجية.. قد يتكون الفريق من الأشخاص الذين يهتمون بالتركيز، ولكن ليس الملهمين، أو قد يكون لهم ميل إلى القيادة من خلال التركيز والتعزيز (أسلوب قيادة مشترك موجه نحو الإنجاز)، ولكن مع القليل من الاهتمام بالتمكين أو التعلم: لا توجد قدرة أو شهية للتفكير والتطوير.

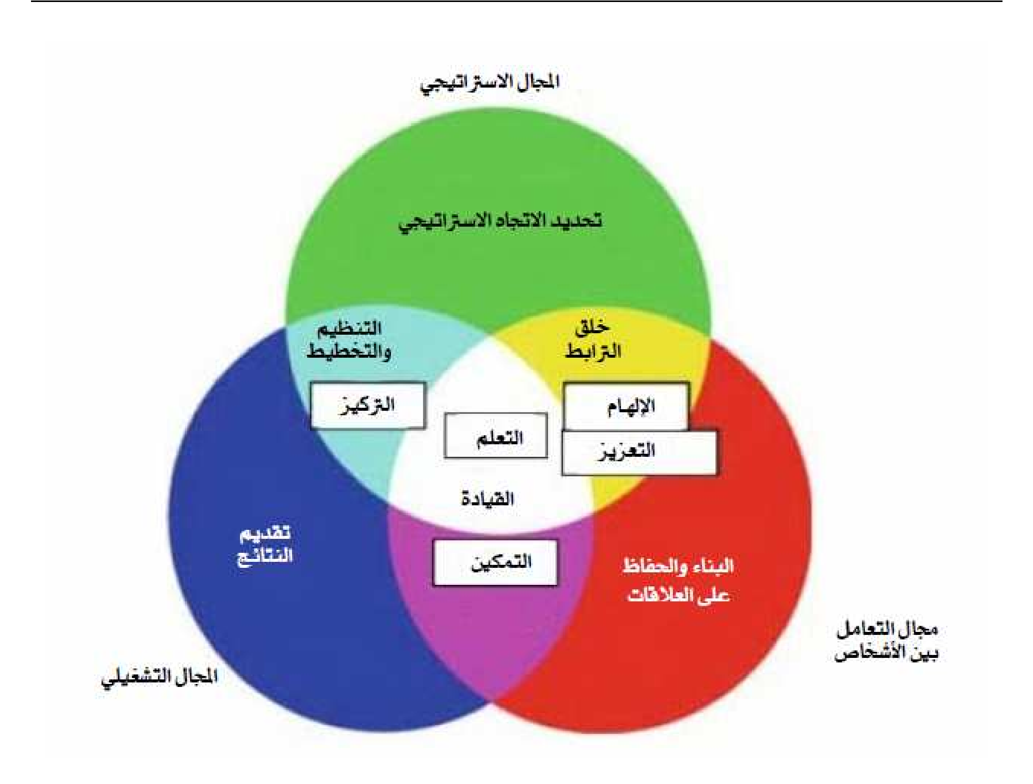
مراجعة القيادة البديلة

عند تولي قيادة فريق في أي نوع من الأعمال أو المنظمات، يجب على القائد أن يطرح أسئلة مثل: من الذي يهتم بالاستراتيجية؟.. من سيقود تقديم النتائج؟.. من هم الأشخاص الذين يتواصلون مع الموظفين في قسمنا والمسؤولين عن احتياجاتهم؟، فهذه هي الأسئلة الأولى التي تظهر من نموذج الألوان الأساسية، فالقائد يحتاج إلى التأكد من وجود مفكرين استراتيجيين يأخذون قيم المؤسسة على محمل الجد، ولديهم نظرة قوية بالاتجاه الذي تحتاج المنظمة إلى أن تسلكه.. ففي كثير من الأحيان يعتبر المدير التنفيذي أن هذه هي مهمته، ولكن ليس هناك داع بأن يقوم بهذا بنفسه طالما أن هناك مديرًا واحدًا للفريق على الأقل، ولديه القدرة على القيام بهذه المهمة بشكل جيد، ومن ثم يحتاج القائد إلى معرفة مدى قوة التخطيط والتنظيم.. إذا كان الفريق الأعلى على علم بهذا، فمن الذي يحضر التفاصيل التي عادة ما تميز بين النجاح والفشل؟.. قد ينظر لمدير العمليات بأنه قادر على تولي هذه المهمة، ولكن سيكون خطأً فادحًا أن نفترض أن الأمر كذلك دون تأكيد ذلك على أرض الواقع.

لقد عرفنا أن الفرق العليا في المنظمات الكبيرة القائمة على المشاريع، والذين يقومون بالتخطيط والتنظيم بأنهم ليسوا على قدر كافي من القوة، الأمر الذي يربك كل التوقعات.. بعد ذلك، نحتاج إلى معرفة من هو الشخص الملهم: من لديه القدرة على خلق الترابط بين أعضاء المنظمة، ومن المحتمل أن يتم هذا الإسهام على مستوى رفيع من قبل شخص معروف بمراعاته للآخرين، وأن يكون مفكرًا واضحًا ومحاوراً قوياً. تذكر أن الإلهام يحتوي على عنصر فكري ومكون عاطفي وأنه نادرا ما يكون واحدًا منهما كافيًا (انظر الفصل الرابع).. يجب أن تكون هناك درجة عالية من الثقة في هذا الشخص (الأشخاص): شخص موثوق به ومقنع.

يستمر التدقيق في النظر في جميع عناصر نهج الألوان الأساسية والمهام والعوامل التمكينية، حيث يعد هذا تدقيق حول القيادة الحقيقية، وليس تدقيق وظيفي، ولكن عادةً ما يسمح الهيكل التنظيمي بإجراء تدقيق وظيفي في لمح البصر.. تتطلب مراجعة القيادة المزيد من المثابرة والمهارة، وسواء تم إجراء مثل هذا التدقيق بشكل رسمي أو غير رسمي، فيجب إجراؤه بشكل منهجي دون ترك مجال للصدفة.. وتقوم القيادة بنشر عناصر نموذج الألوان الأساسية: سبع مهام وخمس عناصر تمكيني، والشكل3.6 يوضح المكان النموذجي للعناصر التمكينية في نموذج الألوان الأساسية.

يتم خلق الترابط من خلال الإلهام، حيث أنه يظهر للزملاء مكانهم في المستقبل بشكل مقنع، ويحافظ التعزيز على هذا الترابط سواء على شكل حوافز أو غيرها من الإجراءات.. ويعد التركيز هو أساس التخطيط والتنظيم، إن فريق القيادة القادر على المحافظة على تركيزه يجعل التخطيط والتنظيم أسهل، أيًا كان المسؤول عن صياغة الخطط أو القيام بالتنظيم.. بينما يحافظ التركيز على اتساق الأولويات، ويمنع أن تأخذ المسائل الأخرى مكانها.. أما الفريق الأعلى التمكيني، فهو يساعد على تعزيز العمل الجماعي، فهذا الفريق مستعد للمخاطرة بإعطاء الزملاء الموثوقين مجالا لإظهار انطباعاتهم الخاصة، وأن يكون لهم تأثير.. ونلاحظ أن التعلم يقع في قلب النموذج والمنظمة.. يجب تطبيق التعلم في جميع المجالات الأخرى، حيث أنه يحول الإخفاقات إلى نجاحات وأداء أمس إلى حجر



الشكل 3.6 المهام والعوامل التمكينية.

الأساس؛ لتحقيق المزيد من النجاح غدًا، فهو يلغي الشعور باللوم من أجل تعزيز كل من المخاطرة والتفكير.

يحافظ التعزيز على الترابط، سواء كان على شكل حوافز، أو غيرها من الإجراءات.

رؤى القادة حول نقاط القوة الخاصة بهم

بغض النظر عمن يقوم بمراجعة القيادة، يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار درجة الرؤى التي يتمتع بها القائد حول نقاط القوة والضعف الخاصة به، ويجب أن تضع مراجعة قيادة الفريق "القائد" أو الرئيس في مركز كل شيء، مع الأخذ في الاعتبار وعيه/وعيها الذاتي.. وغالبًا ما يرتكب القادة الجدد خطأً في إجراء تقييم لفريق القيادة الذي ورثوه، ومن ثم

يفكرون في كيفية الانضمام وملاءمة الفريق، ونحن نعتبر هذه الطريقة خاطئة.. فالقائد الحكيم يفهم ويقبل نقاط القوة والضعف الخاصة به، وينظر إلى ما يحتاج إليه في الفريق ليكون مكتملاً، ومن المرجح أن يكون الشكل الأكثر فعالية لهذه البصيرة مستمداً من تقييم منهجي وموضوعي لـ "القائد"، بدلاً من التقييم الذاتي الذي يحتوي على النكران والخداع الذاتي وعدم الوعي بالنقاط التي تمثل مشكلة، أو نقص.. وهناك أيضًا دليل على أن قادة الفرق العليا (الرؤساء التنفيذيين) ليسوا دقيقين للغاية في الحكم على فعالية فرقهم (روزن وأدير 2007).

قام كلٌ من "هايدرك" و"ستراجلز" بإجراء دراسة في صحيفة هارفارد بيزنس ريفيو لعام 2007 بالتعاون مع مركز المنظمات الفعالة في جامعة جنوب كاليفورنيا، حيث قاموا بدراسة الاختلافات بين تقييمات المدراء التنفيذيين لفاعلية الفريق والتقييمات الخاصة بأعضاء فريقهم، وقد أوضحت النتائج أنه من بين أكثر من 120 فريقًا أن المديرين التنفيذيين عادةً ما يبالغون في تقدير فعالية الفريق مقارنةً بتصنيفات أعضاء الفريق لأنفسهم، وبالتالي، قد تكون الحاجة لإجراء مراجعة خارجية أكثر موضوعية من وقت لآخر لهذه المسائل أمرًا ضروريًّا.. يجب أن يقوم قائد الفريق بإجراء نفس التقييم كما هو الحال مع أعضاء الفريق الآخرين، ولكن هناك بعض الأسئلة الإضافية التي يجب طرحها:

1- ما مدى دقة إدراك القائد لتصوره الذاتي؟.. إذا كان للقائد رؤية مضخمة لمساهماته، فإنه سيتم تقليل قدرة الفريق على التأثير على هذا القائد. فهذه المسألة تتعلق بالحكم، ومن الأمور المفيدة أيضاً وجود مؤشر على تواضع القائد/ القائدة. ونجد أن هذا مدرج في نظرية النوع (مقياس السمة NEO)..

2- ما مدى انفتاح القائد على الأفكار والممارسات الجديدة؟.. يمكن أن يكون القادة محافظين جدًا ومنغلقين، بل ربما يكونون قد وصلوا إلى مركز قيادي تحديدًا؛ لأنهم يعتبرون "زوجًا آمنًا من الأيدي" ونفوذًا ثابتًا، ففي هذه الحالة لن يكون من السهل على الفريق أن يقترح إجراء تغيير جذري، كما يوفر مقياس السمة معلومات حول هذا الأمر، أو أي مقياس من عناصر الشخصية الخمسة.

3- ما هي الاحتياجات الأمنية للقائد؟.. يعتبر التعامل مع الضغط عنصرًا أساسيًا في التقييم المبني على نموذج الألوان الأساسية، ولكن يكون الوضع حساسًا بشكل خاص بالنسبة لقائد الفريق؛ لأنه غالباً ما يكون له/لها الكلمة الأخيرة في معظم القرارات.. فغالباً ما تقوم القيادة على التعامل مع الغموض وعدم اليقين، ولا سيما في المجال الاستراتيجي، حيث تكون معظم الأمور غير مؤكدة.. إن القادة الذين لديهم حاجة قوية لوجود العناصر الأمنية قد يتجنبوا المخاطر بدرجة كبيرة، ولكنها غير صحية أو يصبحون مسيطرين بشكل مفرط.. ويقدم مقياس الدوافع والقيم والتفضيلات استبيان سيكولوجي يقدم فيه نظرة ثاقبة عن هذه الدوافع وغيرها من التحفيزات والاحتياجات.

4- كيف سيكون نمط رده الفعل المحتملة للقائد عندما يكون تحت ضغط؟.. يمكن أن ينحرف القادة عن مسارهم، عندما تصبح سمة إيجابية مثل الثقة مبالغًا فيها وتتحول إلى غطرسة، أو عندما يتحول الحماس الإيجابي إلى تصورات سلبية.. لهذا يحتاج القائد إلى معرفة ردود الأفعال المبالغ فيها من أجل تقديم المشورة للفريق حول كيفية اتخاذ الإجراء المناسب. (انظر الفصل الثامن، لمزيد من المعلومات حول هذه القضية أنظر "لماذا يفشل المسؤولون التنفيذيون" من قبل دوتلش وكايرو)،

وبالتالي فإن قائد الفريق هو أساس الفريق، والفريق الجيد هو ما نحتاجه لبناء فريق من القادة.. وسوف يوضح التحليل اللاحق المجالات أو المواضع التي توجد بها نقاط قوة الفريق.. وأين توجد الفجوات. خذ بعين الاعتبار المثال التالي بناءً على فريق حقيقي:

لم يلتحق الرئيس التنفيذي بالجامعة، وقد عمل في شركة واحدة فقط منذ مغادرته للبحرية، وتم تقييمه على أنه مدير تنفيذي جيد، ولكن ليس قوي بشكل خاص، سواء في التفكير الاستراتيجي أو العمل الجماعي، وتم تقييم الفريق ليكون على الأقل مؤهلاً في جميع جوانب نموذج قيادة الألوان الأساسية، على الرغم من عدم وجود أي شخص ذا كفاءة من الناحية الاستراتيجية، باستثناء مدير الموارد البشرية والذي أعلن عن نيته بالرحيل عندما يكون الوقت مناسباً، لإدارة أعمال عائلته في مجال غير تنافسي.

أظهر الملف الشخصي للرئيس التنفيذي بأنه متواضع للغاية، ومستقر عاطفيًّا، ومنفتح للأفكار الجديدة، ولكنه إلى حد ما كان عرضة للغطرسة، عندما كان تحت الضغط، ولكنه كان يدرك هذا وطلب من زملائه بكل صدق أن ينبهوه إذا بدا بأنه لايستمع لهم، وكان دائما يستجيب لمثل هذه التعليقات.. ولهذا كان وضع الفريق جيداً إلى حد ما، فهو ليس فريق مثالي أو كامل، ولكن المدير التنفيذي يجعل من السهل على الفريق مساعدته، هو فقط بحاجة إلى توظيف زميل متخصص من الناحية الاستراتيجية ليقود هذا الجانب من عمل المنظمة، عندما يرحل مدير الموارد البشرية، أو يمكنه تطوير وتعليم عضوًا من الفريق ليتولى هذا المجال، حيث كان لديه وقتًا كافيًّا للقيام بذلك، ويحتاج إلى السماح لزملائه بأخذ زمام المبادرة في العمل الجماعي.. فهو ينتظر أن يرى تأثيرهم ويتقبل نقاط قوته وضعفه.

إذا تبين أن الرئيس التنفيذي ليس متواضعًا ويرى أن نقاط قوته لا مثيل لها، أو أنه أنكر نقاط ضعفه، فإن التكهن بمستقبل هذا الفريق سيكون سيئًا. وبالمثل، إذا كان الفريق لديه نفس نقاط القوة والضعف التي يمتلكها الرئيس التنفيذي، فإن الجهد المبذول لجعل الفريق أكثر اكتمالًا سيكون أكبر.

خلق والحفاظ على التكامل

هذا هو القول بأن "السلامة ليست من قبيل الصدفة"، وبالمثل، فإن تكامل الفريق ليس مصادفة.. يجب أن يتم تصميمه في الفريق.. إذا جاء رئيس تنفيذي جديد ليجد أنه لم يكن هناك أحد يعمل في قسم الموارد البشرية، فسيتأكد من أنهم سرعان ما قاموا بتوظيف متخصصين في مجال الموارد البشرية على درجة عالية من الكفاءة.. ومع ذلك، يمكن أن يكون هناك نقص مزمن في القادة الذين يستطيعون خلق الترابط ويمكن ألا يكون هناك أحد قادرًا على فعل ذلك، أو يمكن أن يكون هناك نخبة من الأشخاص الجيدين بالتركيز ولكن ليس هناك عناصر تمكينية.

إن الوعي بالحاجة إلى وجود مساهمات متوازنة ومتكاملة في القيادة، ومجموعة واسعة من المراجع لا يحدث في وقت معين، بل هو جانب من عقلية القيادة الاستراتيجية،

ووفقا لديبورا أنكونا من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، فـإن الإدراك هـو أحـد الوظـائف الرئيسة للقيادة. حيث لا يقتصر الأمـر عـلى البيئـة الخارجيـة فحسـب، بـل يتعلـق بـالإدراك الصحيح لما يحدث داخل المؤسسة، فهو يساعد على الكشف عن ما يحدث وفهمه وتوضـيحه على نطاق واسع.. يمكن القـول إن الحاجـة إلى وجـود الإدراك داخـل التنظـيم وداخـل فريـق القيادة أمرًا مهمًّا، كما هو الحـال بالنسـبة للسـياق الخـارجي، ويجـب عـلى فـرق القيـادة أن تلاحظ أن الخطة التي توصلوا لها بالأمس لم تعد حديثة أو أن التغيير التنظيمي الذي وافقـوا عليه ظهر هذا اليوم له وقت محدود، قبل أن يصبح غير صالح للغرض الذي يريدون تحقيقه.

أدرك العالم خلال الأزمة المالية 2008-2009 أنه كان هناك تحولاً هائلاً في سلامة البنـوك وتوافر الائتمان.. لم يكن من الصعب تحديد ذلك، لأن الصحافة المالية العالمية بأكملها كانـت تخبرنا بذلك. ومع ذلك، فإن تغيير الأوضاع السياسية أو البيئية أو الاجتماعية أو التكنولوجيـة يمكن أن تكون أكثر دهاءً من ذلك بكثير. على سبيل المثال، يجب أن تكون الشركة على درايـة بالتغييرات التي تحدث في عالم التكنولوجيا؛ حتى إذا كان هذا التغير قد حدث في مجـال آخـر غير المجال الذي تعمل به المنظمة، حيث يمكن أن يكون لـه تـأثير كبـير عـلى سـلامة أعمالهـا الخاصة.. فمع وجود البث، تصبح التكنولوجيا مصغرة بشكل متزايـد، بحيـث يمكـن في نهايـة المطاف استخدام شبكات الهواتف المحمولة كجهاز بث جماعي يمـر عـبر إشـارات التلفزيـون، فضلا عن كونه جهاز استقبال الاتصالات.. هذه التغيرات التكنولوجية والمعروفة باسم الخلايـا البيكو أو الخلايا الفيمتوية يجـب مراقبتهـا مـن قبـل أولئـك الـذين يبثـون مـن خـلال أبـراج الاتصالات أو الأقمار الصناعية.. وينطبق الشيء نفسه على التطورات في الإنترنت أو الشـبكات الاجتماعية وتأثيراتها على الأعمال التجارية، مثل: الخدمة البريدية أو حتى الصحف والكتب.

سـيتعين عـلى الشركـات أن تعيـد تطـوير نفسـها باسـتمرار، وأن تبتكـر أشـياء جديـدة، وأن تقوم فـرق القيـادة بـنفس الشيء.. ويمكـن أن يتغـير التـوازن القـائم في الفريـق، فمـثلاً يمكن أن تتغير أدوار أعضاء الفريـق، أو أن يتغـير أعضـاء الفريـق كأشـخاص: يمكـن أن تكـون

الحساسية مملة، يمكن أن ينخفض الحافز ويتدهور الحكم.. إن الحفاظ على صحة فريق القيادة يتطلب اهتمامًا مستمرًا، فلا يتم تأسيسه مرة واحدة، ومن ثم يستمر إلى الأبد، مثل وضع أساس المنزل.. ربما يمكن تشبيه الفريق بالحديقة: الرعاية المستمرة والتغذية والتشذيب، والوعي بالظروف تساعد الفريق على البقاء في حالة صحية في جميع المواسم، حيث تعد مسألة التوازن أمرًا حاسمًا في بيئة متغيرة باستمرار، وتقل عندما تكون الظروف مستقرة، ولكن هذا أمر نادر الحدوث.. وكما ذكرنا، يمكن أن تكون الاختلافات مكملة أو تؤدي إلى التفكك: الجاذبية المركزية أو الطرد المركزي.

وهنا.. يقوم قائد الفريق الفردي بدور محدد: الحفاظ على توازن وصحة فريق القيادة: (تماسكه واستجابته للوضع)، وقد لا يكون القائد مدركًا بدرجة كافية للتمييز عندما تكون هذه الإجراءات مطلوبة، ولكنه عادة ما يكون هو الحَكَم النهائي عند إجراء مثل هذه التغييرات.. ففي معظم الفرق يكون من الصعب، وإن لم يكن مستحيلاً أن يقوم أي عضو آخر في الفريق بهذا الدور.. قد تكون القيادة في بعض المنظمات التعاونية جماعية، ولكن في المنظمات الأكثر تقليدية يكون هناك تسلسل هرمي للتأثير.

فرق القيادة التكميلية ليست شيئًا استثنائيًّا، كما هو الحال مع مجموعات موسيقى الجاز، فهم فريق متعاون، ولكنهم يحتاجون إلى شخص ما لاستدعاء اللحن؛ حتى تتمكن الفرقة من العزف.. عادةً ما يكون الحد الأدنى لمعرفة المجموعة هو معرفة ماالذي ستقوم بعزفه وكيفية عزف اللحن، إذا كانوا على دراية بهذه النقاط الأساسية، فسيتمكنون من إظهار براعتهم بشكل كامل، ومن المرجح أن يستمتع الجمهور بتجربة موسيقية رائعة، فبدون هذا الحد الأدنى من الالتزام بالانضباط المشترك، لن يتمكن الفريق من النجاح.

خلق مناخ إيجابي تفصيلي

وفقا لبحث أجراه مجلس قيادة الشركات، فإن المدير المباشر له التأثير الأكبر على مشاركة الموظف، وهذا يعني أن أي شخص في المنظمة يقود الآخرين يمكنه اتباع النهج الموضح في هذا الكتاب.. فإنه ليس من الضروري أن تعمل مع رئيس مثالي؛ حتى تكون

رئيسًا جيدًا.. حتى في حالة العاصفة، يمكن لأي شخص لديه مظلة أن يخلق مناخًا متقاربًا يمكن للآخرين أن يحتموا فيه، ويمكن لأي شخص يأخذ هذه الأفكار على محمل الجد وأن يبدأ في التأكد من أن فريقه في حالة جيدة، حيث يمكنهم مراجعة أنفسهم ومراجعة فريقهم، وملاحظة رد فعل رئيسهم حول على أي شيء يفعلونه؛ للتأكد من أنه يستجيب بشكل مناسب لجميع العوامل التي قمنا بتوضيحها.

يمكننا أن نكون قادة جيدين في أي منظمة.. وبطبيعة الحال فإنه من الأسهل أن تكون قائدًا فعالاً لفريق تكميلي يعمل من أجل فريق كبير فعال.. إن تأثير الفريق الأعلى على مشاركة الموظفين هو تأثير كبير، ولكنه أصغر من تأثير المدير المباشر.. ووفقا لمجلس قيادة الشركات (2004)فإن الفرق النسبي هو 25٪ للمدير المباشر، مقابل 17٪ لكبار المديرين التنفيذيين.. من المؤكد أن خلق مناخ تفصيلي حول مدير واحد هو أمر محتمل، لكنه يتطلب إما أن يكون له /لها قدرًا كبيرًا من السلطة التقديرية التي تمنحها المنظمة، أو أن يكون هناك موقفًا صارمًا من جانبهم.

على سبيل المثال.. في الخدمة المدنية يشعر المديرون والقادة الجيدون في كثير من الأحيان بالقيود، بسبب عدم رغبة المنظمة في التعامل مع الأفراد الذين يسببون عرقلة للمنظمة، فقد رأينا أن المديرين والقادة الجيدين يستسلمون بسبب الشعور بعدم دعمهم للتخلص من الشخص الذي يؤثر تأثيرًا سلبيًّا على الفريق. ومع ذلك، فقد رأينا أمثلة بارزة لأولئك الذين أدركوا أنهم يستطيعون اتخاذ أي إجراءات يرغبون بها، طالما أنهم مستعدون لتحمل العواقب. وكثيراً ما يتعين على القادة الفعالين أن يعملوا بناءً على فهمهم وأن يفعلوا ما يرونه صحيحًا حتى لو كان ذلك سيؤدي إلى انتقادهم، فدائما ما تتطلب القيادة العظيمة عنصر الشجاعة.

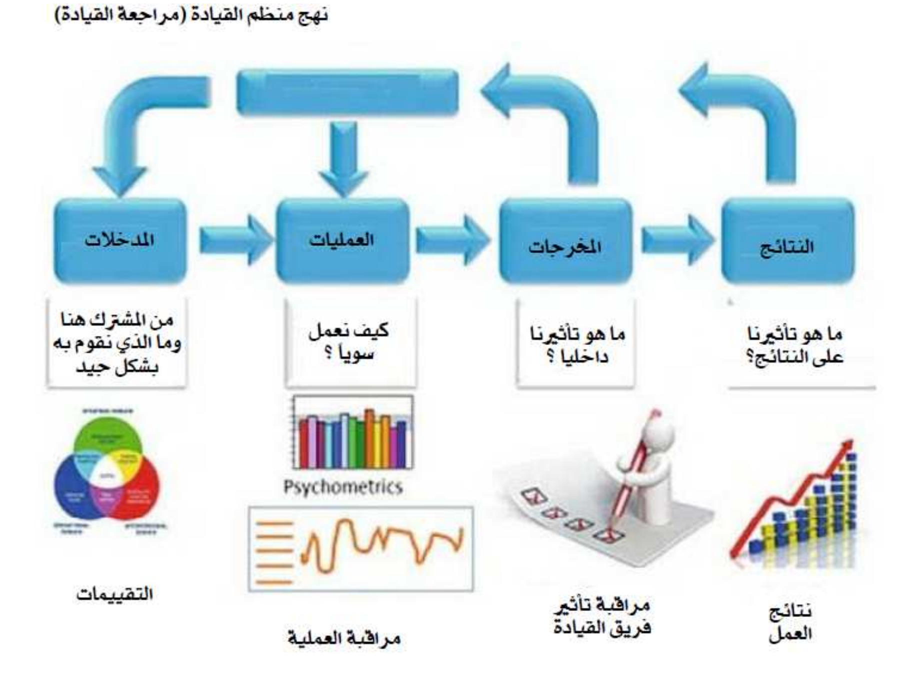
نهج منظم

يمكن الآن ضمان فعالية فريق القيادة بشكل منهجي.. يتكون النظام عادةً من المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج، مرتبة ترتيبًا تتابعيًّا مع عناصر لاحقة تقدم

ملاحظات على العناصر السابقة، على سبيل المثال، يمكن فحص المخرجات والعمليات والمدخلات عندما لا تكون النتائج متوخاة، لاكتشاف سبب ذلك.. في القسم التالي، نصف كيف يمكن اعتبار القيادة كنظام.. وما هي عناصره.. وكيفية استخدام هذا النظام للحفاظ على أو تعزيز فعالية فريق القيادة (انظر الشكل 4.6).

المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج..

تحدث القيادة في سياق قد يشتمل على عديد من العوامل التاريخية والثقافية والاقتصادية التي سيكون لها آثار على القيادة في الوضع الحالي.. مع ذلك، نحن نأخذ بعين الاعتبار قضايا المدخلات ذات الصلة كما هو الحال مع فريق القيادة نفسه، والتي يمكن طرح عدد من الأسئلة عليها:



الشكل 4.6 نهج منظم للقيادة

- المدخلات: من هم المشاركون في فريق القيادة وما هـي نقـاط القـوة والضـعف الفرديـة والجماعية؟ يمكن الإجابة عن هذا السؤال على أفضل وجه من خلال عملية تقييم نزيهة، باستخدام نموذج الألوان الأساسية، باعتباره الإطار الذي يستخدم لتقييم أعضـاء الفريـق، وقد يتم تقييم الفريق ككل من خلال تجميع البيانـات، المشـكلة هـي مـدى جـودة أداء المهام القيادية، وما هو أعلى مستوى من الكفاءة التي يظهرها أي من أعضاء الفريق؟ إذا كان المستوى الأعلى غير كافٍ، فيجب اتخاذ إجراء هنـا، إمـا عـن طريـق تطـوير قـدرات أعضاء الفريق الفردية، أو من خلال توظيف فرد أكثر قدرة من أعضاء الفريق الحالي.
- العمليات: إلى أي مدى يعمل أعضاء الفريق معًا بشكل جيد؟ بعض الفرق تـبرز الأفضـل في بعضها البعض، بيـنما يقـوم الـبعض الآخـر بـالعكس، وإعاقـة أعضـاء الفريـق.. يمكـن الحصول على معلومات حول هذا الأمر مـن مصـدرين رئيسـيين.. أولهـما، يـوفر التقيـيم النفسي مصدرًا قويًّا للافتراضات. من المحتمـل أن تواجـه الفـرق التـي تضـم العديـد مـن الأعضاء الأكثر حزمًا نزاعـات، في حـين أن الفـرق التـي لـديها العديـد مـن الأعضـاء ذوي الضـمير، والـذين يسـجلون مسـتويات منخفضـة مـن الانفتـاح قـد يكونـون متحفظـين ويرفضون الأفكار الجديدة... ثانيهما، أفضل مصدر للمعلومات حول العملية هو مراقبتها بشكل مباشر.. متى وأين وكيف يحدد الفريق الاتجاه وخلق الترابط وبناء العلاقـات ومـا شابه ذلك؟ ما هي النغمة الانفعالية للفريق؟ كيف يتعـاملون مـع الخـلاف والصراع؟ مـا هي المعايير ومدى توفير بيئة عمـل للفريـق؟ مـا مـدى قـدرة الفريـق عـلى التنقـل بـين استكشاف المشكلات وحلها؟.
- المخرجات: ما هو تأثير هذا الفريق على الجهات التي تقدم التقارير لأعضائها؟ هـذا هـو الفريق الأوسع ويتكون عادة من حوالي 50 إلى 60 شخصًا يتولون قيادة فريق من حـوالي سبعة أو ثمانية أشخاص ونسب التقارير النموذجيـة مـن حـوالي سـبعة إلى واحـد. كيـف يقيّم أعضاء الفريق الأوسع مدى فعالية الفريـق القيـادي الجماعـي كقـادة؟ عـلى وجـه التحديد، كيـف يقـيم أعضـاء الفريـق الأوسـع مـدى قيـام فريـق القيـادة بتنفيـذ المهـام

في نموذج الألوان الأساسية؟ وكيف يشعر أعضاء الفريق الأوسع حول مدى مشاركتهم؟ هذا هو تأثير الفريق الأعلى على المشاركة، وبالتالي، قد يتم إجراء تحليل للمهام القيادية التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز المشاركة في الفريق الأوسع.

- النتائج: كيف تعمل المنظمة؟ إذا كانت منظمة تجارية، عادة ما يتم قياس هذا بناءً على المعايير المالية المختلفة، مثل: الدوران والربح والعائد على الاستثمار وما شابه ذلك.. إذا كانت جميع عناصر القيادة تعمل على النحو الأمثل، فمن المتوقع أن يظهر التأثير في الحد الأدنى للمؤسسة.. ليس كل التدابير يجب أن تكون مالية على هذا المستوى، ولكن يجب أن تتضمن النتائج المالية لمنظمة تجارية.. إن القياس على هذه المستويات المختلفة وبالطرق الموصوفة يجعل من الممكن تطوير قدرة أي فريق على القيادة بفعالية، ويجب أن يصبح التحسن النتيجة المنهجية للتحليل المنهجي.. يمكن أن يصبح العمل بهذه الطريقة شيئًا روتينيًّا، ولا ينبغي اعتباره حدثًا فريدًا، ولكن يحتاج هذا النظام إلى اهتمام مستمر للحفاظ على فاعلية قيادة أي مؤسسة على المستوى العالي المطلوب عادةً لكي تزدهر المنظمة.. ومع ذلك، فإن مثل هذا التحليل ليس معقدًا، ومن المرجح أن يؤدي إلى أرباح كبيرة سواء مجازًا، أو حرفيًا.

الملخص والخاتمة

1- يستجيب مرجع القائد للسمات القوية للوضع الراهن من أجل خلق اتجاه تسلكه المنظمة..

2- يفضّل وجود مرجع واسع للقيادة من أجل المساعدة على التنبؤ بالوضع.. كلما كان هناك مرجع واسع يضم مجموعة من المهارات والسمات في الفريق، كان هناك نطاقًا أوسع من التحديات التي من المحتمل أن يتمكن الفريق من الاستجابة لها بنجاح.. ومن المرجح أن يكون مثل هذا المرجع الواسع سمة من سمات الجمعيّة أكثر من كونها قيادة فردية.

3- قد يتم إنشاء فريق صحي عن طريق الصدفة، ولكن من المرجح أن يكون قد تم إنشاؤه والمحافظة عليه عن طريق جهد متعمد.. ويمكن تصميم التكامل في الفريق أو تعزيزه بمزيد من الوسائل العضوية بمرور الوقت.. ويبدأ بتقييم واقعي لنقاط القوة والضعف لكل عضو والقوة الجماعية للفريق، عندما يتم الجمع بين جميع المساهمات الفردية.. ويمكن مراقبة ذلك بانتظام وبشكل منهجي؛ لإنتاج قيادة فعالة بشكل متزايد،مما يزيد من تأثيرها ونتائجها.

الفصل السابع

هل يجب أن تكون
ذكيًا لتكون قائدًا؟

العقل ليس وعاءًا يجب ملؤه ولكنه نارًا يجب أن يتم إشعالها.

(بلوتارش)

لا بد لي من الحصول على كمية هائلة من الفكر.. استغرق حوالي أسبوع في بعض الأحيان للحصول على ذلك.

(مارك توين)

وصفنا عناصر القيادة المختلفة في الفصول السابقة.. ننتقل الآن إلى ثلاثة أسئلة متعلقة بهذا الموضوع.. في هذا الفصل، سيتم مناقشة عامل الذكاء: هل يجب أن تكون ذكيًا لتكون قائدًا، وإذا كان الأمر كذلك، بأي طريقة؟.. في الفصل الثامن، ندرس الأدلة الشخصية، ونطرح التساؤلات المتعلقة بالخصائص الأكثر ارتباطًا بالقيادة الفعالة؟.. في الفصل التاسع، ننظر في ما الذي ممكن أن يحدث في حال ساءت الأمور بشكل قوي: عندما يفشل القادة ويخرجون عن مسارهم.

من الممكن التكهن بهذه الأسئلة، ولكننا نفضل النظر في أدلة قوية، وبناءً على ذلك، فإن هذا الفصل، والفصليين التاليين سيكونون ذو طبيعة أكاديمية من حيث المحتوى، ونرغب في أن نكون قادرين على وصف الدراسات الجوهرية والتحليلات الجمعية التي تجمع بين النتائج من مجموعة واسعة من الدراسات إلى مورد مركز وموثوق.. الجدير بالذكر أن هذه الأدلة موجودة بالفعل.

في عام 2004، أجرى "تيموثي جادج" وزملاؤه تحليل مجمع لجمع 151 عينة مستقلة من 96 مصدرًا لدراسة العلاقة بين الذكاء والقيادة، ووجد الباحثون أن العلاقة بين الذكاء والقيادة كانت إما 0.21 أو 0.27 اعتمادًا على ما إذا كان قد تم إجراء تصحيحات إحصائية مختلفة في التحليل، كما أشاروا إلى أن "المقاييس الإدراكية للذكاء" (ما إذا كان الأشخاص يُنظر إليهم على أنهم أذكياء – على سبيل المثال، التقديرات)، وأوضحوا ارتباطًا أقوى مع القيادة من المقاييس الورقية المكتوبة (الحقيقي). ومع ذلك، خلصوا إلى أن الارتباطات بين الذكاء والقيادة كانت أقل بكثير مما كان يعتقد في السابق، على الرغم من أن الارتباط كان كبيرًا وفي الاتجاه المتوقع، وكلما ارتفع مستوى الذكاء، كانت القيادة أكثر فعالية، ولكن على الرغم من ذلك كان ارتباطهما - وإن لم يكن عشوائيًا - ضعيفًا. قد يكون كذلك بأن (الذكاء) كافيًا.

إذا كان الحكم على التحليل الجمعي صحيحًا، فعندئذ فقط فإن ما بين 4٪ و 7.5٪ من فعالية القيادة يتم تفسيرها من خلال الاختلافات في الذكاء بين القادة.. لايمكن تحديد أسباب هذا الترابط المنخفض نسبيًا من خلال الدراسات، ولكن من المهم أخذ حجم صغير من تأثير الذكاء على القيادة.. قد يكون ذلك بسبب فعالية القيادة التي لاعلاقة لها بحل المشاكل المعقدة، ولا حول جلب الأفضل للناس.. القيادة هي رياضة اتصال، وبالتالي تعتمد بشكل أكثر على المهارات الاجتماعية مقابل الفطنة المعرفية البحتة.

ومع ذلك، قد تكون الأبحاث التي أجريت على الذكاء العام على فعالية القيادة ضعيفة، على الرغم من وجود العديد من أنواع الذكاء المختلفة التي يجب وضعها في الاعتبار.. بطبيعة الحال، هناك العديد من تعريفات الذكاء.. أبسط ما في الأمر هو أن

الذكاء هو ما تقيسه اختبارات الذكاء، على الرغم من أنه أمر معتمد على العديد من الأشخاص.. وبشكل أكثر شيوعًا، يصف علماء النفس الفرق بين الذكاءات المحددة والجزء المشترك المقترح (أو الذكاء العام) والذي يُقال أنه مسؤول عن الارتباطات بين مقاييس الذكاء من جميع الأنواع سواءً كانت شفهية أو رقمية أو مكانية، وهكذا، إذا كانت هذه الذكاءات المحددة موجودة بالفعل، فإن البحث الذي يهدف إلى إقامة علاقة بين الذكاء، والقيادة سيحتاج إلى النظر في عدة أشكال مختلفة ممكنة من الذكاء وتأثيراتها المختلفة، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن نأخذ في الاعتبار في هذا الكتاب أنه قد تكون هناك أشكال مختلفة من الذكاء تتلاءم بشكل أفضل مع القيادة الاستراتيجية والقيادة التنفيذية والقيادة الشخصية.

في هذا الفصل.. ننظر في مختلف الادعاءات المتعلقة بالذكاء، سواء العام أو المحدد، ونعمل من خلال الرؤى التي يمكن أن تقدم شيئًا عن القيادة، سوف نرى أنه على الرغم من العديد من الإدعاءات تكون عكس بعض، فإن الحجة لوجود الذكاءات المتعددة وأدلتها ضعيفة.

الذكاء المتعدد

لطالما اهتم علماء النفس بفكرة "الذكاء الاجتماعي".. يتم دائمًا وضع هذا المفهوم في "الفواصل المقلوبة" (أي التركيز عليها) لأنه، بالمعنى الدقيق للكلمة، ليست ذكاءً، وإنما مهارات اجتماعية، أو سمات شخصيتنا في اتخاذ القرارات. الذكاء الاجتماعي الأكثر تحرّياً هو الذكاء العاطفي، واختصاره في الانجليزية EI أو EQ.

هناك العديد من التفسيرات للاهتمام بالذكاء الاجتماعي. أحدهما هو أن القدرة المعرفية (الذكاء الأكاديمي) نادرًا ما تفسر أكثر من ثلث إلى نصف التباين في أي مقياس للنتائج، مثل التحصيل الأكاديمي، أو الأداء الوظيفي، أو الصحة.. السؤال هو، هل يتنبأ الذكاء الاجتماعي بفعالية القيادة أو الإدارة بشكل أفضل من نتائج اختبارات ذكاء بسيطة؟ التفسير الثاني هو صعوبة تحسين أو تعليم الذكاء، في حين أن الذكاء الاجتماعي -

لأنه أكثر ارتباطًا بالمهارة - قابل للتحسين. والتفسير الثالث لفترة امتدت لأكثر من 20 عامًا، كان المدافعون الجدد عن "الذكاءات المتعددة" ناجحين بشكل كبير في إقناع الناس من حيث وجودهم وأهميتهم، على الرغم من عدم جودة أدلتهم التجريبية.

يرى "نيك ماكينتوش" (1998) في جامعة كامبريدج: أن الذكاء الاجتماعي، هو عبارة عن الكفاءة الاجتماعية والنجاح في التفاعلات الاجتماعية، ويعتبر أن الذكاء الاجتماعي هو نوع من أنواع التكيف، ويمكن ملاحظته في أنواع الحيوانات الأخرى. فهو يتيح للناس فهم آمال الآخرين ومخاوفهم ومعتقداتهم ورغباتهم، ويعتقد أن وضع تعريف للذكاء الاجتماعي ليس صعبًا (من حيث المهارات الاجتماعية بشكل أساسي) أو وضع اختبارات لقياسه، ولكنه يشك في أن هذه المهارات الاجتماعية والشخصية العديدة تشكل في الواقع بُعدًا واحدًا، وكذلك ما إذا كانت مرتبطة بقياسات حاصل الذكاء القياسية للقدرات المعرفية. وبالتالي، إذا كان الذكاء الاجتماعي غير مرتبط مع معدل الذكاء، فقد لا يكون حصرًا على "الذكاء" على الإطلاق، بحكم التعريف.

يعتقد العديد من الباحثين أن الذكاء الاجتماعي متعدد العوامل، ويتعلق بموضوعات، مثل: الحساسية الاجتماعية، والبصيرة الاجتماعية، والتواصل.. بعبارة أخرى، فهو ذكاء أكثر من مجرد متغير اجتماعي أو شخصي وأكثر من متغير معرفي، ولذلك، يمكن تصور الذكاء العاطفي أو غيره من الذكاء الاجتماعي على نحو أفضل على أنه سمة من الذكاء.

منذ تسعينيات القرن الماضي، حدثت طفرة كبيرة في أعداد "الذكاء المتعدد". يوضح الجدول 1.7 أربعة عشر نوعًا مما ما يطلق عليه "الذكاء".

كان ستيرنبرغ (1997) وغاردنر (1983، 1999) الشخصان الأكثر مشاركة في الذكاء المتعدد. حدد غاردنر (1983) الذكاء على أنه "القدرة على حل المشكلات، أو خلق منتجات ذات قيمة داخل بيئة ثقافية واحدة أو أكثر" (صفحة 11) وحدد سبعة أنواع من الذكاء، ويرى أن الذكاء اللغوي / اللفظي والمنطقي / الرياضي من ضمن أنواع الذكاء ذو القيمة في الأوساط التعليمية.. ينطوي الذكاء اللغوي حساسية للغة المنطوقة والمكتوبة، والقدرة

الجدول 1.7 أربعة عشر نوع من الذكاء؟

م	الذكاء المفترض	المؤلف	العام
1	الذكاء التحليلي	سترنبرج	1997
2	الذكاء الجسدي – الحركي	جاردنر	1999
3	الذكاء الإبداعي	سترنبرج	1997
4	الذكاء العاطفي	سالوفي وماير	1990
5	الذكاء الشخصي	جاردنر	1999
6	الذكاء الذاتي	جاردنر	1999
7	الذكاء الحسابي	جاردنر	1999
8	الذكاء الموسيقي	جاردنر	1999
9	الذكاء الطبيعي	جاردنر	1999
10	الذكاء العملي	سترنبرج	1997
11	الذكاء الجنسي	كونراد وميلبورن	2001
12	الذكاء المكاني	جاردنر	1999
13	الذكاء الروحي	ايمونز	2000
14	الذكاء الشفهي	جاردنر	1999

على تعلم اللغات.. وينطوي الذكاء الرياضي المنطقي على القدرة على تحليل المشكلات منطقيًا، وحل مشكلات الرياضيات، والتحقيق في القضايا بطريقة علمية، ويسيطر هذين النوعين على اختبارات الذكاء.

توجد ثلاثة أنواع أخرى من الذكاء المتعدد تستند إلى الفنون: الذكاء الموسيقي الذي يشير إلى المهارة في الأداء، وتكوين وتقدير الأنماط الموسيقية ؛ الذكاء الجسدي - الحركي الذي يعتمد على استخدام كامل أو أجزاء من الجسم لحل المشاكل أو منتجات الموضة، والذكاء المكاني الذي ينطوي على القدرة على تعرف الأنماط في المساحات والتلاعب بها..

هناك أيضاً نوعان من الذكاء الشخصي: الذكاء الشخصي هو القدرة على فهم نوايا ودوافع ورغبات الآخرين، والعمل معهم بفعالية؛ والذكاء الشخصي الداخلي ينطوي على القدرة على فهم الذات، واستخدام المعلومات بشكل فعال في تنظيم حياة الشخص.

بالرغم من ذلك، يُعرِّف غاردنر (1999) في كتابه الأخير الذكاء بأنه "إمكانية باثولوجية لمعالجة المعلومات التي يمكن تنشيطها في بيئة ثقافية لحل المشكلات أو إنتاج منتجات ذات قيمة في إطار ثقافي" (صفحة 33-4).. وفي هذا الكتاب، وضح ثلاثة أنواع محتملة من الذكاء، ولكنه لاحظ: "قوة أدلة هذه الأنواع وما إذا كان يمكن إعلان قدرة الإنسان بأنها نوع من الذكاء أم لا، إلا أن الذكاء بالتأكيد هو نوع من الحَكم" (صفحة 47). ومع ذلك، أضاف غاردنر نوع واحد جديد فقط من الذكاء، ألا وهو الذكاء الطبيعي الذي ينطوي على "الخبرة في تعرف الأنواع المتعددة وتصنيفها - النباتات والحيوانات - في بيئة الفرد" (صفحة 43)، فهو القدرة على التصنيف: تعرف أعضاء المجموعة، التمييز بين أفراد الأنواع ورسم إطار للعلاقات، بشكل رسمي أو غير رسمي، بين أنواع عديدة.

النوعان الآخران من الذكاء، هو الذكاء الروحي والوجودي، فالذكاء الروحي هو القدرة على إتقان مجموعة من المفاهيم المنتشرة والمجردة عن الوجود، ولكنه أيضًا إتقان حرفة تغيير وعي المرء في الوصول إلى حالة معينة.. وقد أصبح هذا الأمر في الآونة الأخيرة مسألة نقاش كبير (ايمونز 2000)، أما الذكاء الوجودي فمن الصعب وضع تعريف محدد له، ويمكن القول بأنه: القدرة على تحديد موقع الذات فيما يتعلق بأبعد نطاقات الكون اللانهائي والمتناه في الصغر، والقدرة ذات الصلة على تحديد الذات فيما يتعلق بالسمات الوجودية للحالة البشرية كأهمية الحياة، ومعنى الموت، والمصير النهائي للعوالم الجسدية والنفسية والتجارب العميقة مثل حب شخص آخر أو الانغماس التام في العمل الفني. (صفحة 61)

على الرغم من شعبيتها في الأوساط التعليمية، فقد تعرضت نظرية "غاردنر" للهجوم والانتقاد من قبل أولئك الذين يعملون بشكل تجريبي في هذا النطاق، ومع ذلك، يبدو من الواضح تمامًا أن القادة بحاجة إلى مواهب متعددة لتحقيق النجاح.. قد لا

يحتاجون لأن يكونوا قادرين على الغناء والرقص، لكنهم بالتأكيد بحاجة إلى فهم أنفسهم والآخرين.. إذن، هناك مواهب متعددة لكن هل تندرج تحت الذكاء؟

طور "ستيرنبرغ" (1997) نموذجا متعدد الأبعاد يُعرف بالنظرية "الثلاثية" للذكاء "الناجح".. الفكرة الأساسية هنا هي أن الذكاء البشري يشتمل ثلاثة جوانب: (التكويني، والتجريبي، والسياقي).. يشير (الجانب التكويني) إلى قدرة الشخص على تعلم أشياء جديدة، والتفكير بشكل تحليلي وحل المشكلات. ويتجلى هذا الجانب من الذكاء من خلال أداء أفضل في اختبارات الذكاء القياسية، والتي تتطلب المعرفة والقدرة الفعالة في مجالات مثل الحساب والمفردات.. ويشير (الجانب التجريبي) إلى قدرة الشخص على الجمع بين تجارب مختلفة بطرق فريدة ومبتكرة، يتعلق بالتفكير المبدع والإبداع في كل من الفنون والعلوم.. وأخيراً، يشير (الجانب السياقي) إلى قدرة الشخص على التعامل مع الجوانب العملية للبيئة والتكيف مع السياقات الجديدة والمتغيرة، يشبه هذا الجانب من الذكاء ما يشير إليه الأشخاص العاديون أحيانًا باسم "الخبرة الحياتية".. قام شتيرنبرغ (1997) بتعميم هذه المفاهيم وأشار إليها بالذكاء التحليلي والإبداعي والعملي.

يبدو أن فكرة الذكاء المتعدد قد لاقت استحسانًا كثيرًا في عالم الأعمال.. لاحظ "ريغيو" و"ميرفي" و"بيروزولو" (2002) أن فكرة الذكاء المتعدد جذابة بشكل بديهي، لأنه من الواضح أن الأفراد يحتاجون إلى مجالات مختلفة من الكفاءة، بخلاف الذكاء الأكاديمي، للنجاح في قيادة الأعمال.. لدى معظم المنظمات أطر كفاءات تستخدم في الاختيار والتقييم والتقويم، وكلها تشتمل كفاءات متعددة محددة (غالباً ما بين ستة وثمانية) تكون مرغوبة أو مطلوبة للقيام بالمهمة، فهي تنطوي دائمًا على القدرة المعرفية والمهارات الأخرى.

حظى مفهوم الذكاء المتعدد، ولا سيما الذكاء العاطفي، بشعبية كبيرة.. تتطلب القيادة في المجال الشخصي بشكل خاص القدرة على الفهم والتعبير عن المشاعر، ويرجع السبب في ذلك إلى اختصاصي الموارد البشرية وغيرهم ممن يفضلون فكرة الذكاء المتعدد، يرجع ذلك بشكل جزئي إلى الحذر من استخدام اختبارات الذكاء التقليدية، مع وجود اتجاه نحو زيادة التقاضي بشأن تحيز الاختبار وعدم التفضيل العام لاختبارات القدرات المعرفية من

قبل أولئك الذين يجب عليهم أخذها - على الرغم من صحتها المؤكدة - تحول العديد منهم إلى اختبارات ذكاء متعدد.

الذكاء العاطفي (الذكاء العاطفي EI أو الذكاء التراكمي EQ)

من بين جميع أنواع الذكاء المفترضة المختلفة، فإن فكرة الذكاء العاطفي هي التي استحوذت على انتباه الكثير من الأفراد، ولكن قصة "الذكاء العاطفي" يتم سردها بطريقة مختلفة نوعًا ما باختلاف المجموعات. يدعي البعض أن الذكاء العاطفي كان جزءًا من حركة "الذكاء المتعدد" التي يعود تاريخها إلى الذكاء الاجتماعي لعشرينيات القرن العشرين (بيترايدس وآخرون 2004) أو تأثير ديفيد مكليلاند الذي كان مسؤولاً عن مفاهيم مشابهة أخرى مثل الكفاءة.

دانيال جولمان (1995) صاحب الكتاب الأكثر مبيعا في العالم "الذكاء العاطفي".. لماذا يمكن أن يكون الاهتمام أكثر من الذكاء العاطفي، ثم تبعه بكتاب آخر بعنوان "التعامل مع الذكاء العاطفي" (جولمان 1998)، الذي دفع بالذكاء العاطفي إلى دائرة الضوء، وأثر على الأفكار المتعلقة بالذكاء العاطفي لاحقًا. وفي النصف الثاني من التسعينيات، بدأت أول إجراءات الذكاء العاطفي في الظهور. ومع ذلك، ظهرت صعوبة في تحديد أي "جوانب" أو مكونات للذكاء العاطفي. وكما أشار كلًا من بيترايدس وفورنهام (2001، صفحة 428)، فإن "السؤال هو ما يجب أن يكون بالتحديد جزءًا منه مثل التساؤل حول ما هي الرياضة التي يجب أن تكون ضمن الأولمبياد. لا يمكن الإجابة عن الأسئلة بشكل موضوعي "بيترايدس. (2004)، ومع ذلك، هناك جوانب مدرجة ضمن الذكاء العاطفي تظهر في المفاهيم المختلفة للفكرة (انظر الجدول 2.7).

هناك العديد من النماذج الأخرى التي تقترح أبعادًا مختلفة من الذكاء العاطفي، وتُظهر كم الخلاف في هذا الإطار.. سيقول المتفائل بأنهم متشابهون للغاية ويتحدثون جميعًا عن الشيء نفسه، أما المتشائم من شأنه أن يشير إلى التشويش القائم.. ومع ذلك، فإن لكل منهم شيئًا يقدمه إلى القائد الذي يعترف بالطابع الاجتماعي لمهمته. النظر في الملخص التالي لنماذج الذكاء العاطفي في الجدول 3.7.

الجدول 2.7 جوانب الذكاء العاطفي وفقًا لبيترايدس وآخرون (2004)

الجوانب	أصحاب النتائج المرتفعة ينظرون إلى أنفسهم كـ...
القدرة على التكيف	المرونة والرغبة في التكيف على الأوضاع الجديدة
الحزم	الصراحة والرغبة في الدفاع عن حقوقهم
التعبير عن المشاعر	القدرة على إيصال مشاعرهم للآخرين
إدارة المشاعر (الآخرون)	القدرة على التأثير على مشاعر الأفراد
إدراك المشاعر (الذات والآخرون)	الوضوح بشأن مشاعرهم ومشاعر الآخرين
تنظيم المشاعر	القدرة على التحكم في مشاعرهم
الاندفاعية (منخفضة)	متأملين وأقل احتمالًا أن يستسلموا لحدسهم
مهارات العلاقات	قادرة على إنشاء علاقات الشخصية
حب الذات	ناجحون وواثقون من أنفسهم
الدافع الذاتي	مندفعين ومن غير المحتمل أن يستسلموا أمام الشدائد
الكفاءة الاجتماعية	أصحاب علاقات كثيرة وناجحة مع مهارات اجتماعية ممتازة
إدارة الضغوط	القدرة على تحمل الضغوط وتنظيم الإجهاد
سمة التعاطف	القدرة على تقبل وجهات نظر الآخرين
سمة السعادة	سعداء وراضيين بحياتهم
سمة التفاؤل	واثقين وعادة ما ينظرون إلى الجانب المشرق من الحياة

ليس من الغريب، وسط العديد من الصيغ المختلفة للذكاء العاطفي، هناك العديد من مقاييس الذكاء العاطفي المشتقة من الأساليب المختلفة ولكنها تتحول إلى نوعين: اختبارات القدرة مع إجابات صحيحة / خاطئة، واختبارات التفضيل التي تبدو مثل استبيانات شخصية. هناك جدل قوي بين أولئك الذين يدافعون عن هذه الأنواع من التدابير المختلفة للمقاييس كون ما هي الأكثر ملائمة للغرض. لكن الحقيقة هي أنهم يقيسون أشياء مختلفة.

الجدول 3.7 ملخص لنماذج الذكاء العاطفي

المؤلف	عناصر النهج الخاص بهم	
سالوفي وماير (1990)	التقدير والتعبير عن المشاعر استخدام المشاعر	تنظيم المشاعر
جولمان (1995)	الوعي الذاتي التنظيم الذاتي التحفيز الذاتي	التعاطف التعامل مع العلاقات
ماير وسالوفي (1997)	الإدراك، التقدير، والتعبير عن المشاعر التسهيل العاطفي للتفكير الفهم والتحليل للمشاعر، توظيف المعرفة العاطفية	التنظيم الانعكاسي للمشاعر لتعزيز النمو العاطفي والفكري
بار-اون (1997)	الوعي الذاتي للعاطفة الشخصية الحزم الاعتبار الذاتي تحقيق الذات الاستقلالية الذات التعاطف العلاقات الشخصية المسؤولية الاجتماعية	التكيف حل المشاكل اختبار الواقع المرونة إدارة الضغط التحكم في الاندفاع العام السعادة التفاؤل
كوبر وسواف (1997)	القدرة على الفهم والتعبير عن المشاعر اللياقة العاطفية	قوة العاطفة التوافق العاطفي
جولمان (1998)	الوعي الذاتي الوعي الذاتي العاطفي التقييم الذاتي بشكل دقيق الثقة بالنفس التنظيم الذاتي التحكم بالنفس	التعاطف التعاطف الوعي التنظيمي توجيه الخدمات تطوير الآخرين الاستفادة من التنوع

المؤلف	عناصر النهج الخاص بهم	
	الثقة صحوة الضمير التكيف الابتكار التحفيز الذاتي توجيه الانجاز الالتزام روح المبادرة التفاؤل	المهارات الاجتماعية القيادة التواصل التأثير حافز التغيير إدارة الصراع بناء الروابط التضامن والتعاون قدرات الفريق
ويسينجر (1998)	الوعي الذاتي التحكم في المشاعر التحفيز الذاتي	مهارات تواصل فعالة الخبرة الشخصية التدريب العاطفي
هجس ودولويز (1999)	الدوافع التحفيز البداهة واضعي القيود صحوة الضمير المرونة العاطفية	العوامل المساعدة الوعي الذاتي حساسية التعامل مع الآخرين التأثير السمة

الذكاء العاطفي في العمل

مما لا شك فيه، أن كتاب جولمان هو الذي شجع الجمهور وأطلق مصطلح "الذكاء العاطفي". وقد حاول استرجاع الانتباه في الآونة الأخيرة بالذكاء الاجتماعي (جولمان 2006). في كتابه الثاني حول هذا الموضوع، الذكاء العاطفي في العمل، امتدت أفكاره إلى مكان العمل، وأصبح لديه ما يصل إلى ستة وعشرون من الجوانب المدرجة تحت خمسة مجالات.. قد يصبح أي شخص يتفقد هذا النظام (انظر أدناه) مرتبكًا، ولسبب وجيه. يتم

إدراج السمات، مثل الضمير، ضمن مجال التنظيم الذاتي. تصنف نفس المفاهيم النفسية مثـل المبادرة والتفاؤل تحت الحافز على الرغم من أنه ارتباطه به ضعيف.. يبـدو مـن الصـعب، في الواقع، تحديد ما هو ليس من وجوه الذكاء العـاطفي. قـد يسـأل الفـرد العـادي مـا إذا كـان المفهوم قد أصبح دون حدود وهكذا تخلو من الدقة: بمعنى كل الأشياء لجميع الناس. يسـأل علم النفس: هل مفهوم الذكاء العاطفي له أي صفة متباعدة؟

في ما يلي الفئات الستة وعشرون الخاصة بالذكاء العـاطفي لجولمـان والتـي قسـمها إلى خمسة مجالات:

شخصي: الكفاءات التي تحدد كيف نتحكم في أنفسنا.

- الوعي الذاتي: معرفة الحالات الداخلية، التفضيلات، الموارد والحدس.
- الوعي العاطفي: التعرف على العواطف وآثارها.
- التقييم الذاتي الدقيق: معرفة نقاط القوة والقيود الخاصة.
- الثقة بالنفس: إحساس قوي بقيمة الذات وقدراتنا.

التنظيم الذاتي: إدارة حالاتنا الداخلية، والدوافع والموارد.

- ضبط النفس: الحفاظ على العواطف المؤذية والدوافع ضمن نطاق محدد.
- الجدارة بالثقة: الحفاظ على معايير الأمانة والنزاهة.
- الضمير: تحمل مسؤولية الأداء الشخصي.
- القدرة على التكيف: المرونة في التعامل مع التغيير.
- الابتكار: تقبل الأفكار الجديدة والمناهج والجديدة والمعلومات الجديدة.

الدافع: الميول العاطفية التي توجه أو تسهل الوصول إلى الأهداف.

- دافع الإنجاز: السعي إلى تحسين أو الوفاء بمعايير التميز.
- الالتزام: التوافق مع أهداف المجموعة أو المنظمة.
- المبادرة: الاستعداد للعمل وفقًا للفرص.
- التفاؤل: استمرار السعي وراء الأهداف رغم العقبات أو النكسات.

التعاطف: الإحساس بمشاعر الآخرين واحتياجاتهم ومخاوفهم.

- فهم الآخرين: الشعور بمشاعر الآخرين ووجهات نظرهم والاهتمام بنشاطهم.
- تطوير الآخرين: استشعار احتياجات التنمية لدى الآخرين وتعزيز قدراتهم.
- التوجه للخدمة: توقع وتعرف وتلبية احتياجات العملاء.
- الاستفادة من التنوع: زراعة الفرص من خلال أنواع مختلفة من الناس.
- الوعي السياسي: إدراك التيارات العاطفية للجماعة وعلاقات القوة.

المهارات الاجتماعية: القدرة على إحداث استجابات مرغوبة في الآخرين.

- التأثير: امتلاك أساليب فعالة للإقناع.
- التواصل: الاستماع بصدر رحب وإرسال رسائل مقنعة
- إدارة الصراع: التفاوض وحل الخلافات
- القيادة: إلهام وتوجيه الأفراد والجماعات
- حافز التغيير: بدء أو إدارة التغيير
- بناء الروابط: تعزيز العلاقات المفيدة
- التضامن والتعاون: العمل مع الآخرين نحو الأهداف المشتركة
- قدرات الفريق: خلق التآزر الجماعي في متابعة الأهداف الجماعية

يناقش الكتاب أن بناء العلاقات في العمل أكثر أهمية من المهارات الفنية، ويلاحظ "جولمان" أن التدريب التقني، في المعرفة العملية الأساسية لأي مهنة، من المحاسبة إلى علم الحيوان، أمر سهل مقارنة بمهارات تدريس الذكاء العاطفي.. مما يعني، أنك كشخص بالغ، فإن تدريس الجوانب الفنية لشخص آخر.. أمر مباشر على عكس تعليمه المهارات التوافقية وطرق التعامل مع الأفراد.. يبدو أن الفكرة تدور حول أن هناك فترة حرجة للحصول على قواعد الذكاء العاطفي التي ربما تكون خلال فترة المراهقة.

لنأخذ مثالاً على كيفية حدوث ذلك: قد يعاني شاب، وقد يكون في الغالب ذكرًا، من القلق الاجتماعي وعدم الراحة والرفض أثناء محاولته التفاعل مع الآخرين والتأثير عليهم (خصوصاً أولئك الذين ينجذب إليهم).. ومن ثم، فقد يجدون، بمرور الوقت، العزاء في

أجهزة الكمبيوتر والأنشطة الأخرى بمحتوى اتصال عالي أو منخفض. وبالتالي، في مرحلة البلوغ المبكرة، قد يبدو أنهم مؤهلون تقنيا للغاية في مجالات معينة (على سبيل المثال، تكنولوجيا المعلومات، والهندسة)، ولكنهم لا يزالون متخلفين في مهارات التعامل مع الأفراد وعلى وجه التحديد الوعي العاطفي والتنظيم، بل قد يكونوا "رهابين" حول القضايا العاطفية ومقاومة التدريب (المهارات الاجتماعية). ومن المفترض أيضا أن هؤلاء الناس أقل قدرة على التقاط مهارات الذكاء العاطفي وكذلك أقل رغبة في المحاولة.. يتطلب الحصول على المهارات الفنية في كثير من الأحيان تكريسًا ووقتًا طويلًا، وبذلك يتم تقليل فرص اكتساب المهارات الاجتماعية (الذكاء العاطفي)، ونتيجة لذلك، يختار الشخص منخفض الكفاءة استخدام التكنولوجيا بدلاً من الأشخاص للتسلية أو الراحة أو مصدرًا للأفكار، لأنهم لايفهمون العواطف.. يصبح الأفراد أصحاب الذكاء العاطفي المنخفض مكتفين ذاتيًا بنفس الطريقة التي يفعلها أصحاب الذكاء العاطفي المرتفع باختلاف الفئات السكانية.

في مكان العمل، يدور النقاش حول أن المديرين الفاشلين والمنسوبين يميلون إلى أن يكونوا جامدين، مع ضعف ضبط النفس، وضعف المهارات الاجتماعية، وضعفهم في بناء الروابط (انظر الفصل 9). فهم واستخدام العواطف/ المشاعر هو صميم الأعمال التجارية، وفي الواقع كونها إنسانية. يقول جولمان (1998) "إنه ليس من قبيل الصدفة أن الكلمات "الدافع" و "العاطفة" تشتركان في نفس الجذر اللاتيني "للتحرك"... يبدأ العمل العظيم بشعور عظيم.

فهم واستخدام العواطف/المشاعر هو صميم الأعمال التجارية وفي الواقع هو أمر إنساني..

قام" "جولمان إما بالتقاط أو خلق روح العصر، وفي كتابهم بعنوان الذكاء العاطفي التنفيذي، وضع كوبر واصواف (1997) حجر الزاوية الأربعة في مفهوم الذكاء العاطفي على المستوى التنفيذي:

- الإدراك العاطفي.. (ينطوي على معرفة وفهم مشاعر الفرد وطريقة عملها).

الكفاءة العاطفية هي عنصر من المهارات الشخصية أو المهارات الاجتماعية.

- اللياقة العاطفية.. (بما في ذلك الجدارة بالثقة والصلابة العاطفية والمرونة).
- عمق عاطفي.. (يتضمن النمو العاطفي والشدة).
- الكيمياء العاطفية.. (تنطوي على استخدام العواطف لاكتشاف الفرص الإبداعية). هناك العديد من الموضوعات الأخرى ذات الموضوعات والاستنتاجات المتشابهة على نطاق واسع.

زيدنر وآخرون (2004) هم ثلاثة أكاديميين من المستوى العالمي يعملون في هذا المجال، قدموا نظرة نقدية مفيدة لدور الذكاء العاطفي في مكان العمل، فرجال الأعمال يفضلون التحدث عن الكفاءات العاطفية (بدلاً من السمات أو القدرات) التي هي في جوهرها قدرات علمية.. بهذا المعنى، فإن الذكاء العاطفي هو "احتمالية أن تصبح ماهرًا في تعلم ردود فعل عاطفية معينة" (ص 377)، ولا يضمن ذلك أن الأفراد (بدلاً من الاستطاعة) سيظهرون سلوكيات مختصة في العمل.. وبالتالي، فإن الذكاء العاطفي هو مؤشر محتمل.. ومع ذلك، فإن الكفاءة العاطفية، كما يقال، تساعد في تعلم المهارات الشخصية (مهارات التعامل مع الآخرين).

ربما لكي نكون أكثر دقة، فإن الكفاءة العاطفية هى عنصر من المهارات الشخصية أو المهارات الاجتماعية.. ومع ذلك، إذا كان من المفترض تضمين مفاهيم قديمة ذات صلة - مثل المهارات الاجتماعية أو الكفاءات الشخصية - فمن الممكن العثور على مؤلفات تعود إلى 30 عامًا تبين أن هذه المهارات تتنبأ بالفعالية المهنية والنجاح.. علاوة على ذلك، هناك بحث تجريبي مقنع يوحي بأن هذه المهارات يمكن تحسينها وتعلمها.

"زيدنر وآخرون" (2004) حريصون تمامًا على سحق أسطورة اختبارات الذكاء مقابل الذكاء العاطفي، وظهرت عدة إدعاءات غير مثبتة في الأدبيات الشعبية ووسائل الإعلام حول أهمية الذكاء العاطفي في مكان العمل، وعليه، توجد ادعاءات حول قدرة الذكاء العاطفي على التنبؤ بشكل صحيح بمجموعة متنوعة من السلوكيات الناجحة في

العمل، على مستوى يتجاوز ذلك من الذكاء، والجدير بالذكر، إنه بالرغم من ذلك، فإن جولمان غير قادر على ذكر البيانات التجريبية التي تدعم أي صلة سببية بين الذكاء العاطفي وأي من المفترضات ذات التأثير الإيجابي. (الصفحة 380).

راجع زيندر وزملاؤه الدراسات التي تقدم نتائج إيجابية ومتباينة وسلبية، وهم على حق تمامًا حول نقدهم للدراسات التي تدل على أن الذكاء العاطفي مرتبط بنجاح العمل.. المشاكل النموذجية تشمل:

- الخصائص السيكومترية لقياس الذكاء العاطفي.
- لا تتحكم في الذكاء (القدرة المعرفية) أو عوامل الشخصية.
- عدم وجود مقاييس قوية جدًا للسلوك المرتبط بالعمل.
- عدم القدرة على فصل اتجاه السببية من خلال استخدام دراسات ممتدة لفترات طويلة.
- وجود الكثير من الدراسات الانطباعية والقولية، ولكن عدد المنشور منها قليل في المجلات التي يراجعها الأقران.

يهتم المؤلفون أيضًا بشرح العملية.. وبالتالي إذا كان الذكاء العاطفي يتنبأ بالرضا، والإنتاجية، والعمل الجماعي، وما إلى ذلك، فإن السؤال هو ما هي العملية أو الآلية المسؤولة عن ذلك؟ في الأدبيات، يبدو أن هناك العديد من التكهنات حول هذا الأمر:

- الأفراد أصحاب الذكاء العاطفي المرتفع أفضل في إيصال أفكارهم ونواياهم وأهدافهم.. وهم أكثر وضوحًا وحسمًا وحساسية.
- يرتبط الذكاء العاطفي ارتباطًا وثيقًا بالمهارات الاجتماعية لفريق العمل والتي تعتبر مهمة جدًا في العمل.
- قادة الأعمال، الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي، يهيئون المناخات الداعمة التي تزيد من الالتزام التنظيمي الذي يؤدي بدوره إلى النجاح.
- قادة الذكاء العاطفي مدركين ويعرفون نقاط القوة والضعف الخاصة بهم وبفرقهم بشكل يمكنهم من الاستفادة من نقاط القوة والتعويض عن نقاط الضعيف.

- يرتبط الذكاء العاطفي بمهارات التعامل الفعالة التي تمكن الناس من التعامل مع المطالب والضغط والتوتر بشكل أفضل.
- يمكن لقادة الذكاء العاطفي أن يحددوا بدقة ما يشعر به أتباعهم وما يحتاجون إليه، بالإضافة إلى كونهم أكثر إلهاما ودعمًا. يخلقون المزيد من الإثارة والحماس والتفاؤل.
- المديرين الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي المرتفع، على عكس مرافقيهم أصحاب الذكاء العاطفي المنخفض، أقل عرضة لأنماط المواجهة وسلوك اتخاذ القرار السلبي والدفاعي والتدميري.

زيدنر وآخرون (2004) يلخص ذلك على النحو التالي:

تقترح وجهة النظر أن الإثارة الحالية المحيطة بالفوائد المحتملة من استخدام الذكاء العاطفي في مكان العمل، قد تكون سابقة لأوانها، أو حتى في غير محلها.. في حين أن الذكاء العاطفي يبدو مرتبطًا بالأداء والنتائج الوجدانية، فإن الدليل على الأداء محدود للغاية، وغالباً ما يكون متناقضًا.. معظم صلاحية فكرة التنبؤ لمقاييس الاستبيان للذكاء العاطفي يمكن أن تكون منتج لتداخلها مع عوامل شخصية قياسية.. علاوة على ذلك، فإن الأدبيات مليئة بالتعميمات التي لا أساس لها، مع الكثير من الأدلة الموجودة التي تؤثر على دور الذكاء العاطفي في النجاح المهني، سواء كانت قصصية أو انطباعية و/ أو.. تستند إلى أبحاث غير منشورة أو قائمة، وبالتالي، لا يزال هناك عدد من الأسئلة الأساسية تلوح في الأفق:

- هل يقدم الموظفون الأذكياء عاطفيًا أرباحًا أكبر للمؤسسة؟
- هل يعزز الذكاء العاطفي الرفاهية في مكان العمل؟
- هل من المحتمل أن تؤدي تأثيرات التدريب في الذكاء العاطفي إلى زيادة في الأداء الوظيفي أو رضا العمل؟ (الصفحة 380).

من أجل توفير كل من النظرية والأدلة الجيدة لدعم استخدام الذكاء العاطفي في الإعدادات التنظيمية، زيندر وآخرون. (2004) أوصوا بأن تكون الإجراءات موثوقة وصالحة ومطابقة للوظيفة وترتبط بشكل واضح بالنتائج.. واستنتجوا التالي:

على الرغم من الدور المهم الذي يُعزى إلى مجموعة واسعة من الكفاءات العاطفية في مكان العمل، لايوجد حاليًا سوى قدر قليل من الأبحاث التي تدعم الدور المهم المنسوب إلى الذكاء العاطفي (والكفاءات العاطفية المتداخلة) في تحديد النجاح المهني.. العديد من الادعاءات الشائعة المقدمة في الأدبيات المتعلقة بدور الذكاء العاطفي في تحديد نجاح العمل، ورفاهه مضللة إلى حد ما، في أنها تبدو وكأنها تقدم دراسات علمية تدعم ادعاءاتها، بينما تفشل في الواقع في القيام بذلك.. باختصار، على الرغم من بعض الادعاءات المدهشة التي تثبت عكس ذلك، فإن المبدأ التوجيهي يظهر في الوقت الحاضر على أنه تحذير "مسئولية المشتري". (ص 393).

تخضع كل المطالبات المتعلقة بالذكاء العاطفي والقيادة لهذا التحذير نفسه.

الذكاء التجاري أو الإداري

في دراسة أجريت على مديري المدارس، وضع "هارفي ونوفيسيتش وكيسلينغ" (2002) ثمانية مفاهيم "للذكاء الإداري".. أخذوا مفهوم "ثلاثية الذكاء" كنقطة انطلاق نظرية ستيرنبيرغ (1985)، لكنهم قسموا الثلاث مفاهيم إلى فئات أكثر.. وهكذا ينقسم الذكاء التحليلي إلى الذكاء المعرفي والعاطفي، والذكاء العملي في الاستخبارات السياسية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية والشبكات، والذكاء الإبداعي في الذكاء الابتكار والبديهي.. من الواضح أن هذا التصنيف مثير للجدل: كما هو واضح أن الذكاء العاطفي ليس جزءًا من الذكاء العام أو المعرفي.

يناقش المؤلفان بأن معدل الذكاء المعرفي هو عامل الذكاء العام الذي يقيس قدرات حل المشكلات، فهُم يصنفون الذكاء العاطفي ضمن الفئة التحليلية، لأن "التطور العاطفي والنضج يُنظر إليه على أنه ضروري للسماح للمدراء بالاستفادة بفعالية من قدراتهم المعرفية.. تزداد أهمية الذكاء العاطفي مع مستوى السلطة في المنظمة ".

الممارسات الأربعة للذكاء محددة وأكثر جدلًا، ويتم تعريف الذكاء السياسي على النحو التالي:

"القدرة على الحصول على الموارد من خلال ممارسة السلطة السياسية في الحالات التي تسمح فيها مستويات الغموض والمساءلة بتشكيل (مثال: الدوران) المواقف والصور بين أولئك الذين يتأثرون... يشير معدل الذكاء السياسي المرتفع إلى وجود شعور حول البنية التحتية الاجتماعية، والأفراد التي تشغل مناصب رئيسة يمكن أن تكون فعالة في ممارسة التأثير لتغيير الموارد أو التوزيع أو إتخاذ القرار. (ص 506).

الذكاء الاجتماعي والثقافي يعد بالفعل بمثابة معرفة ثقافية، والقدرة على ترجمة أو دمج إشارات محددة حول الثقافة.. والذكاء التنظيمي هو معرفة كيف تتم الأمور عن طريق السياسات والإجراءات وعمليات التخطيط والتدقيق.. إنه فهم القواعد الرسمية للمنظمة والقدرة على إنجاز الأشياء في سياق تنظيمي محدد.. إن الذكاء الشبكي يدور أساسًا حول الإدارة بين المنظمات، في حين أن الذكاء التنظيمي يدور حول الذكاء داخل المنظمة نفسها.. يستند معدل الذكاء في الإدارة إلى الحجم والهيكلية ومركزية العلاقات الشخصية للشخص عبر المنظمات.

> وفقا لهارفي وزملائه، فإن الذكاءين المبدعين هما المبتكر والبديهي. يتم تعريف الذكاء المبتكر على النحو التالي: "القدرة على التفكير بمفاهيم مجردة، لتطوير الأفكار والمفاهيم التجارية التي لم يتم تصورها من قبل الآخرين، ويشكل الابتكار التجاري، تجسيد الأفكار / المفاهيم في العمليات والمنتجات والخدمات والتكنولوجيات الجديدة وهو نتيجة قيّمة للابتكار". (صفحة 511)

بينما يبدو من الصعب تحديد الذكاء الحدسي، ويتحدث المؤلفون عن أصله اللاشعوري، وطبيعته الضمنية، والحس السادس والمعرفة الحدسية.

يوفر المؤلفون ملفا شخصيا يسمح لأي شخص أن يسجل لشخص ما بناء على الأنواع الثمانية للذكاء، ومع ذلك، فإنهم لم يقدموا أي بيانات لنظريته التي تدعم التصنيف الثلاثي.. والأهم من ذلك/ بذلوا محاولة صغيرة للتمييز بين القدرات والسمات، أو النظر فيما إذا كان من الممكن تدريب أو تطوير هذه الذكاء.. ومن المثير للاهتمام أن جميع الإجراءات التي يقترحونها لكل واحد من نقاط الذكاء، باستثناء معلومات الذكاء المعرفي، تقاس

بواسطة استبيانات تقرير ذاتي عن التفضيلات، بدلاً من اختبارات معتمدة على القدرة.. ومع ذلك، يدرك الناس اختلافات هذه القدرات / المهارات والصفات (الجدول 4.7).

الجدول 4.7 أنواع الذكاء الإداري الثمانية وفقًا لهارفي وآخرون 2002

نوع اختبار الذكاء	الوصف
الإدراكي	المقياس التقليدي للقدرة الفكرية.. يقيس هذا الذكاء القدرة على التفكير والتعلم والتفكير التحليلي.
العاطفي	القدرة على استخدام الحالة العاطفية الخاصة بك للاستفادة من الحالة العاطفية للآخرين لتحقيق الأهداف.. القدرة على عرض حالة عاطفية مناسبة والرد على مشاعر الآخرين بطريقة فعالة.
السياسي	القدرة على استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية في الشركة لتحقيق الأهداف.. القدرة على معرفة كيفية استخدام السلطة بحكمة وبطريقة مهارية في المنظمة.
الاجتماعي والثقافي	مدى إضفاء الطابع الاجتماعي على المرء بشكل ملائم في مجتمع أو منظمة أو ثقافة فرعية.. الاعتراف والفهم للأدوار والمعايير والروتين والمحظورات، في بيئة مختلفة.
التنظيمي	الحصول على فهم مفصل ودقيق لكيفية عمل المنظمة من الناحية الوظيفية والوقت اللازم لإنجاز مهام معينة في الشركة.. المعرفة التفصيلية لكيفية "إنجاز الأمور" في الشركة.
الشبكي	القدرة على إنجاز المهام باستخدام وحدات تنظيمية متعددة.. تحقيق أهداف الشركة بشكل فعال من خلال التعرف على العلاقات التنظيمية المشتركة وفهمها وإدارتها.
الإبداعي	القدرة على التجاوز / الابتكار في التفكير وإنشاء أفكار جديدة وحلول جديدة للمشاكل.. القدرة على معالجة المشاكل / القضايا مع البصيرة والحيلة وإيجاد حلول فريدة من نوعها
الابتكاري	القدرة على الحصول على إحصاءات سريعة حول كيفية حل المشكلات أو معالجة المواقف دون تجربة سابقة للمشكلة، وبدون معالجة المعلومات بشكل رسمي (على سبيل المثال، الخبرة الحياتية)

إن مفهوم ذكاء الأعمال - على الأقل كما حدده هارفي وآخرون - لم يجذب الكثير من الاهتمام حتى الآن.. بالتأكيد لا يزال هناك القليل من الأدلة على وجود أنواع "فريدة" منفصلة من هذه الذكاء، أو في الواقع أدلة على أنهم يتوقعون أي شيء.. من مزايا هارفي ونوفيسفيتش وكيبيسلينج (2002) وصف الذكاءات الإدارية أنهم يستخدمون المفاهيم النفسية والسيكولوجية ويترجمونها إلى لغة الأعمال.. من الواضح أن هناك عناصر لحل المشكلات في القيادة.. هناك أيضا عناصر اجتماعية وسياسية والحاجة لفهم الدافع البشري والمفاهيم ذات صلة بالقيادة.. لكن هنا نحن نطالب بأكثر من ذلك بكثير، نحن نريد أن نرى دليل على التأثير، وحجم تأثير هذه الذكاءات المقترحة على فعالية القيادة.

مرة أخرى.. على الرغم من أن هذه الفكرة جذابة للغاية للمستشارين والمديرين، فإنه من المضلل بشكل أساسي تسميتها بالـ "الذكاء".. ومع ذلك، سيكون من المعقول أكثر تسميتها بالكفاءات.. إن السؤال الذي نادراً ما يُطرح، ولكنه مهم للغاية، يتعلق بمصدر هذه "الذكاءات" / الكفاءات.. كيف ومتى يتم الحصول عليها؟ هل يمكن أن تدرس بسهولة؟ هل هناك اختلافات منهجية - على سبيل المثال الجنس - في هذه الكفاءات؟ كيف يتم قياسها؟ هل الناس دقيقون في التقييم الذاتي؟ هل ترتبط بأي طريقة منهجية، أي هل هناك بنية أساسية لهذه المعتقدات؟ والأهم من ذلك، ما هي علاقتهم بالقدرات المعرفية التي يتم قياسها باختبارات القدرة التقليدية للذكاء؟

المزيد من الانتقادات للـ "الذكاء"

حدد كل من ايشنجر و لومباردو (2004) ما يسمونه "ستة حواصل للقيادة"، وتفسيراً لكيفية الجمع بينهما للوصول إلى النجاح أو الفشل.. في ظاهر الأمر، يمكن لهذه النسب المختلفة حساب درجات مختلفة من النجاح في نموذج الألوان الأساسية. الحواصل الست هي:

- حاصل الذكاء (IQ): معالجة المعلومات، الذاكرة الجيدة والقدرة على التعلم؛ تعريف الذكاء.. مهم جدًا وسهل التقييم.. المديرون الذين يمكنهم التعامل مع كميات كبيرة من المعلومات، ورؤية الأنماط والاتجاهات، ويمكنهم القيام بمهام متعددة على أفضل نحو.

- الحاصل الفني / التشغيلي (TQ): يقيس مدى قدرة المديرين على إدارة الأفكار والمشاريع، وفهم التكنولوجيا والعمليات البارزة، باختصار، إنجاز الأمور.. أولئك الذين يفشلون قد يكونون مفرطين في الاعتماد على كفاءة واحدة، أو يفتقدون إلى الكفاءة عند البدء أو المتابعة.. مرة أخرى، من السهل قياس مقاييس النجاح أثناء العمل. لذلك يكون ذلك مهمًا في المراحل المبكرة من المسيرة المهنية.
- الحاصل التحفيزي (MQ): هو الرغبة في الإنجاز والقيادة والنجاح والاستعداد للتضحية برفاهية الحياة والتوازن بين العمل والحياة.. إنه يتعلق بالمثابرة، والحصول على النتائج، والإجبار على التركيز لإتقان المهام التي هي في متناول اليد.. إنه يدور حول الطاقة والالتزام وتحديد الأهداف.. يسعى المدير ذو الحاصل التحفيزي المرتفع إلى رفع مستوى الأهداف التي تخرجه من منطقة الراحة.
- حاصل الخبرة (XQ): يشير ذلك إلى الكمية والأنواع (النوعية والكمية) للخبرة التي اكتسبها المدراء.. تكون بعض التجارب أكثر "تنموية" من غيرها.. يتعلمون أكثر من تجربة شخصية من قصص الآخرين، ويمكن تعليمهم للاستفادة من التجربة.. لذا، العمل في الخارج أو إجراء تغييرات من حيث النطاق والحجم والمساحة وبدء شيء من الصفر تعتبر ذات صلة.. إنه يتعلق بالتعامل مع المصاعب والنكسات.. يقدم بعض الرؤساء المساعدة من خلال منح موظفيهم خبرة واسعة في مجالات المشاكل المختلفة، وكلما زاد نطاق وكثر حاصل الخبرة، كان أفضل.
- حاصل الأشخاص (P Q): هو الإدارة الذاتية والوعي الذاتي للدوافع والعواطف والأفعال على السلوك المترتب وسلوك الآخرين.. المرحلة التالية تدور حول الفضول والانفتاح مع الآخرين.. هذه هي الأشياء الأساسية والملهمة والساحرة.. بناء روابط قوية، وفرق قوية، وإبقاء الفرق سعداء، والانفتاح والحساسية للآخرين.. ممن لديهم حاصل الأشخاص منخفض، لا يمكنهم أو لايفوضون أو يدعمون الآخرين بشكل مناسب، فهو يعمل مع ومن خلال الآخرين، وليس من خلال الابتعاد عنهم أو الوقوف ضدهم.. حصول الأشخاص المنخفض يعني علاقات سطحية. هو حقًا نوع من أنواع الذكاء العاطفي.

- حاصل التعلم (L Q): هو مرونة التعلم: تعلم التفكير وإدارة المشاكل وحلها بطريقة مختلفة.. إنه "الخبرة الحياتية".. الأشخاص الذين يتمتعون بمعدل مرتفع من الذكاء يتعاملون بشكل أفضل مع الغموض والتعقيد؛ فإنهم يجربون ويعالجون الأفكار الجديدة بأسلوب حاذق، ويتميزون بالفضول والخيال، ويغتنمون الفرص ويتكيفون بشكل جيد مع المواقف الجديدة، ويتعلمون التكيف.. وبالتالي البقاء على قيد الحياة.. وممن يندرجون تحت مظلة "معرفة كل شيء"، ويقاومون التعليقات، ولا يشاركون المعرفة يفشلون.. يتم اختبار هذه المهارة بشكل أفضل في المهام الجديدة والمشروعات وعمليات الدمج والاستحواذ والرد على المنافسين الجدد.. تعلم المرونة هو القدرة على الاستفادة القصوى من التجربة.

لاحظ أن هؤلاء المؤلفين يتحدثون عن الحواصل وليس "الذكاء".. أي أنها قابلة للقياس، ولكن ليس بالضرورة أن يُنظر إليها على أنها ذكاء.

الملخص والخاتمة..

1- العديد من الذكاءات المقترحة تزعم أنها مرتبطة بفعالية القيادة، معظمها ليس ذكاء على الإطلاق: فهي كفاءات أو قدرات.. هذه هي مهارات شخصية قابلة للقياس، ويمكن تعلمها، ولكنها ليست مقاييس الفطنة المعرفية البحتة.

2- من حيث نموذج الألوان الأساسية، لا توجد أنواع مختلفة من الذكاء في العمل، ولكن قد تكون هناك اختصاصات مختلفة تتعلق بالنجاح في مختلف جوانب القيادة، ومن ثم تحدثنا عن الذكاء المتمرد، وحل المشكلات والذكاء العاطفي في سياق المجالات الاستراتيجية والتشغيلية والشخصية في الفصل الأول، ولكن هذه اختلافات في الكفاءة في حقيقة الأمر.

3- عندما يتم إجراء محاولات لقياس تأثير الذكاء أو الذكاء التقليدي على القيادة، تميل التجارب إلى استخدام استراتيجيات الارتباط.. هذه التجارب لا تقيس العلاقة السببية، ولكنها تقيس مجرد الارتباط.. وبالتالي، فإننا نتحقق من النتيجة القاطعة بأن

حجم الارتباط بين القيادة والذكاء صغير، ولا يمثل أكثر من 7.5٪ من التباين في فعالية القيادة.

في الفصل الثامن.. ندرس قوة المقاييس الشخصية للتنبؤ بفعالية القيادة، أو بالأحرى العلاقة بينهم.. ونرى أن التأثير أكبر بكثير من تأثير الذكاء، ولكن، مع ختام هذا الفصل حول الذكاء والقيادة، يمكننا أن نقول.. إن هناك علاقة إيجابية ومهمة بين القيادة والذكاء، رغم ضعف العلاقة بينهما... للإجابة على السؤال الوارد في عنوان هذا الفصل: ليس من الضروري أن تكون ذكيًا لكي تكون قائدًا، ولكن الذكاء يساعد على ذلك.

الفصل الثامن

أثر الشخصية على القيادة

أوضحنا في الفصل السابع أن العلاقة بين الذكاء والقيادة هي علاقة غير معادية، وبالتالي فإنه من المعقول أن نتوقع أن يكون للذكاء علاقة قوية مع فعالية القيادة، ولكن كما رأينا فإن التأثير ضعيف ولا يمثل أكثر من 7.5٪ من التباين في فعالية القيادة، فبالنسبة لقضية الشخصية والقيادة، قد نتوقع أن يكون التأثير أقل بكثير من الذكاء، ومع ذلك سنرى هنا أن التأثير أقوى بكثير بالنسبة للشخصية، حيث تمثل الشخصية 23٪ من التباين في ظهور القيادة وفعاليتها و16٪ فقط للفعالية وحدها (جادج وآخرون 2002 ؛ هوجان وكايزر 2005). وعلى الرغم من أن الشخصية لا تمثل غالبية التباين إلا أن الشخصية أكثر قوة بثلاثة أضعاف من الذكاء في تفسير ظهور القيادة (من الذي يصبح قائدًا) وفاعلية القيادة، وأقوى مرتين من الذكاء في التنبؤ بفعالية القيادة. سنقوم بشرح ما هي الشخصية من أجل تفسير النتائج الخاصة بالشخصية، ومن ثم النظر في تأثيرها على القيادة. وسوف ندرس نظرية الشخصية المهيمنة التي يطلق عليها نموذج العامل الخامس، وفي الفصل التاسع سنقوم بفحص الأدلة حول كيف تقوم ردود الأفعال المبالغ فيها والضغوطات بإفشال القادة الفعالين خاصة عندما يتصاعد الضغط.

ما هي الشخصية؟

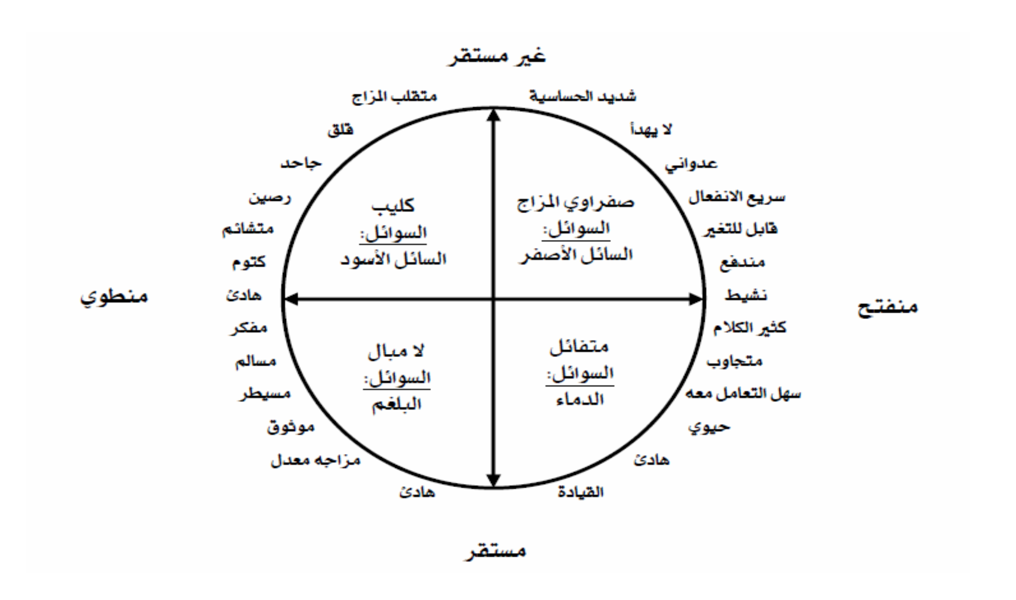
يمكن ببساطة وصف الشخصية بأنها الاستعداد للعمل والتفكير والشعور بطرق معينة.. هناك نوع من الأشخاص عندهم استعداد للعمل بسخاء، وهناك أشخاص اجتماعيون يحبون قضاء الوقت مع الناس، وهناك أشخاص فضوليون يهتمون بالتحقيق والتجارب، وهناك عناصر للشخصية يكاد يكون من المؤكد أن تكون محددة جينيا، مثل القلق، وهناك عناصر من الأرجح أن تكون مكتسبة، مثل الانضباط الذاتي.. ومع ذلك، فإن شخصية البالغين لا تتغير على نحو نسبي، فقد استقر مزيج التأثيرات الجينية والمعرفة والأنماط، فالشخصية ليست ثابتة ولكنها تتغير ببطء.. ومع ذلك فإن الشخصية لا تؤثر على السلوك بطريقة محددة سلفا. فإنها ليست مثل قوانين الفيزياء التي يمكن التنبؤ بتأثيراتها بدقة كبيرة. تؤثر الشخصية على احتمالية اتباع سلوك معين، ولكن الاحتمالية نادراً ما تقترب من 100٪. بالإضافة إلى ذلك، تتفاعل الشخصية مع الوضع الذي يواجهه الفرد مما يؤثر على كيفية رؤيته للوضع وتأثير الوضع على الفرد. فالسلوك في أي موقف هو أداه التفاعل بين الشخص (الشخصية) والوضع نفسه.

يبدو هذا كله بسيطًا ومباشرًا على صعيد واحد، ومع ذلك حاول علماء النفس أن يصفوا طبيعة الشخصية على مدى مائة عام.. فهناك ما يقرب من 20,000 كلمة تصف سمات الشخصية في اللغة الإنجليزية.. يتم استخدام بعضها من قبل علماء النفس من منظور "فني"، ويتم تجاهل بعضها من قبل باحثي الشخصية، فكلمات مثل الرواقية والثبات والنزاهة هي غائبة في معظم ملامح الشخصية.. يصف الناس العاديون ويشرحون السلوك الذي يرونه (في الآخرين) باستخدام كلمات السمة، على سبيل المثال، "هو منفتح"، "هي متهورة"، "هم عصبيون"، حتى "ليس لديه شخصية" على الرغم من هذا لا يمكن أن يكون صحيحا من الناحية الفنية.. فبالنسبة لمعظمنا يأتي توصيف الشخصية بشكل طبيعي، وقد كانت محاولة فهم الشخصية جزءًا من كل من العلوم اللغوية والبحث العلمي منذ آلاف السنين.

وقد جادل داروين بأن هناك قيمة للبقاء على قيد الحياة تكمن في القدرة على التنبؤ

بسلوك الآخرين، وأن وصف الشخصية هو جزء مـن هـذه المحاولـة، للتنبـؤ بالسـلوك بشـكل دقيق، فالإغريق القدماء قاموا بواحدة من أقدم المحاولات الموثقة لإنتاج نظريـة منهجيـة لما نشير إليه الآن بـ "الشخصية" من قبل جالين (انظر الشكل 1.8).

كـان جـالين رومانيًـا مـن أصـل يونـاني وواصـل الـنهج التقليـدي اليونـاني في الطـب والتخصصات الأخرى المعروفة باسم "السوائل" التي ترجع إلى أبقراط، كانـت الفكـرة هـي أن الجسد يتكون من أربعة عناصر أو سوائل أساسية، وأن جميع مشاكل الشخصية نشأت نتيجة اختلال التوازن بين السوائل الأربعة، قد يبدو هـذا غريبـاً بعـض الشيء، ولم يـتم الـتخلي عـن هذه الصيغة إلا في منتصف القرن التاسع عشر مع اكتشـاف علـم الأمـراض الخلـوي، وترجـع صياغة جالين ودراساته حول المزاجيات إلى عام 200 بعد الميلاد، حيث افترض أن جميع الناس تحكمهم السوائل الجسدية التـي أدت إلى أربعـة مزاجـات، مثـل المـزاج الصـفراوي والكآبـة واللامبالاه والتفاؤل، وهي كلمات لا تزال جزءًا مـن مفرداتنـا المعـاصرة ولا تـزال موجـودة في الروايات والصحف، ولكن ليس في الكتب الدراسية.



الشكل 1.8 السوائل الأربعة وفقا لـ جالين (م 200) واثنين من سمات الشخصية الحديثة.

يمكن رسم نظريته على نموذج أبعاد الشخصية في القرن الواحد والعشرين، مثل الانطواء والانفتاح والاستقرار وعدم الاستقرار كما في الشكل 1.8. من الواضح أيضًا أن المزاجات الموصوفة في مؤشر مايرز بريغز للنوع تشبه السوائل، حيث يمثل التفاؤل الاستشعار والإدراك في مؤشر مايرز بريغز للنوع. ويمثل المزاج الصفراوي الحدس والشعور وتمثل الكآبة الشعور والحكم وتمثل اللامبالاه الحدس والتفكير.

تعد هذه السمات في علم النفس المعاصر هي المفهوم المركزي، حيث تميز السمات الصفات أو الخصائص، ويعتقد أنها أكثر الجوانب الدائمة للشخصية، فهي ليست مجرد سمات عابرة.. لقد كان هناك العديد من الأساليب المختلفة القائمة على السمات، ولكن هناك إجماع متنامٍ على أن أفضل وصف للشخصية هو أنه يشتمل على خمس "سمات فائقة" أو عوامل، وقد هيمنت نظرية الشخصية في الثمانينات بما يسمى نموذج العوامل الخمسة، وكان لهذا تأثير كبير على البحث الذي يدرس العلاقة بين الشخصية والقيادة، وقبل هذا كان التعدد المحير لأوصاف الشخصيات المختلفة أحد الأسباب وراء فشل محاولات التنبؤ بظهور القيادة أو فاعليتها.. ولكن هذه المهمة أصبحت أسهل مع ظهور بما يسمى بـ "الصفات الخمسة الكبرى" (انظر الفصل الخامس).

الصفات الخمسة الكبرى في العمل..

نشر ماكريه وكوستا تصديقاً مهما لنموذج العوامل الخمسة في عام 1987. أحياناً ما يتم وصف نموذج العوامل الخمسة الخاص بهم باستخدام الأحرف الأولى من كل من الصفات الفائقة، ولكنها تُعرف بشكل أفضل بالمصطلح N E O والذي هو ببساطة اختصار للمقاييس الثلاثة الأولى (الجدول 1.8). فبالنسبة لمعظم الأشخاص الواقعيين، يكون السؤال الأساسي هو: هل تتنبأ هذه الأوصاف بأي شيء مفيد، مثل النجاح في العمل؟ ليس من المدهش أن هناك مجموعة كبيرة من البحوث للمساعدة في الإجابة على السؤال... بشكل عام، الإجابة هي نعم ولكن يجب أن يكون هناك تأهل - أفضل ما يمكن توقعه هو النجاح الوظيفي المحدد من خلال بعض السمات، على الرغم من أن النجاح العام في العمل يتم التنبؤ به من قبل الذكاء (وليس سمة الشخصية)، ويقترح كلٌ من

الجدول 1.8 السمات الخمسة الكبرى

السمات (المرادفات)	درجات منخفضة	درجات متوسطة	درجات مرتفعة
الانفعالية (العاطفة، التحكم العاطفي، التأثير، الاستقرار)	آمن ومرتاح بشكل عام حتى في ظل الظروف المجهدة.	هادئ بشكل عام وقادر على التعامل مع الإجهاد، ولكن في بعض الأحيان يعيش تجربة الشعور بالذنب والغضب أو الحزن.	حساس وعاطفي وعرضة لتجربة مشاعر مزعجة.
الانبساط (التكيف الاجتماعي، الثقة بالنفس، السلطة).	الانطواء، متحفظ وجاد، يفضل أن يكون وحيد أو مع عدد قليل من الأصدقاء المقربين.	معتدل في النشاط والحماس، يستمتع بصحبة الآخرين ولكنه أيضاً يقيم الخصوصية.	منفتح وسهل التعامل معه، نشط، روح رياضية، يفضل التواجد حول الناس معظم الوقت.
الانفتاح (الاستقصاء، الثقافة، الذكاء، الفكر).	متواضع وعملي، تقليدي وذات أساليب منظمة ومحددة.	عملي وعلى استعداد لاستكشاف طرق جديدة للقيام بالأشياء ويبحث عن التوازن بين القديم والجديد.	منفتح لخوض تجارب جديدة ولديه مصالح واسعة ومبتكرة.
التوافق (المطابقة، الحب، الإعجاب، الصداقة، الالتزام).	من الصعب أن ترأسه، متشكك فخور وتنافسي، يميل إلى التعبير عن الغضب بشكل مباشر.	محبوب وموثوق به ويحظى بالقبول ولكن أحياناً يكون عنيد وتنافسي.	رحيم وطيب وحريص على التعاون وتجنب الصراع.
الضمير (الإرادة والمسؤولية).	سهل التعامل معه، غير منظم وغير مبالي أحياناً، يفضل عدم وضع الخطط.	ذلت ثقة ومنظم تنظيما جيدا، لديه أهداف واضحة.	ضميري ومنظم جدا، لديه معايير عالية ويسعى دائماً لتحقيق الأهداف.

الاستقرار العاطفي والاجتهاد أن النجاح في العمل أصبح أكثر قابلية للتحقيق من خلال صفات مثل الاجتهاد والهدوء في الأزمات والقدرة على حل المشاكل بسرعة وبدقة.

لقد كانت هناك العديد من الدراسات حول هذه المسائل، ولكن تـم نشر دراسـة قويـة من قبل "جيسس سالغادو" في عام 1997. وقد أجرى دراسة تحليلية حول صحة بعثـة تـقصي الحقائق للتنبؤ بالأداء الوظيفي باستخدام الدراسات التي أجريـت في أوروبـا، وأظهـر الضـمير أعلى صلاحية تنبؤيـة، وكـان الاسـتقرار العـاطفي (الانفعاليـة) يكـاد يكـون مـؤشرا قويـا، أمـا الانفتاح لخوض التجارب يعد مؤشرا سليما للقدرة على الاستفادة من التـدريب، وكـان هنـاك ارتباط إيجابي بين الانفتاح واثنين من المهن التي من المرجح أن تكون العلاقات الشخصية أمراً مهما بها.

وأخيراً.. أشارت نتائج الاتفاق إلى أن هذا العامل قد يكون ذا صلة بالتنبؤ بالفائـدة مـن التدريب، ولكن ليس الجوانب الأخرى للنجاح في العمل، وتوصل سالغادو إلى أنه سيكون من الأفضل استخدام مناهج الشخصية التي تستند إلى نموذج العوامل الخمسة من أجل الاختيار، وأن هـذا أفضـل مـن اسـتخدام المنـاهج التـي لا تسـتند إلى نمـوذج العوامـل الخمسـة.. بـدأ الباحثون والمراجعون يحققون في العلاقة بين سـمات "الصـفات الخمسـة الكـبرى" والجوانـب المختلفة للسلوك في المنظمات منذ بداية الألفية الجديدة، أما "جادج" وآخـرون (2002) فقـد اختاروا النظر في دراسة القيادة على وجه الخصوص.

وفي مـا يـلي أدنـاه، يبـدو واضـحا أن القـادة مسـتقرون ومنفتحـون وأصـحاب ضـمير.. سنتطرق إلى هذا بمزيد من التفاصيل في وقت لاحق.

وعلاوة على ذلك، تم ربط " الصفات الخمسة الكبرى" بالرضا الـوظيفي بنتـائج واضـحة للغاية، يبدو أن أصحاب الضمير والأشخاص الذين يحظون بقبول واسع والمنفتحون، يختـبرون ويعبرون عن المزيد من الرضا الـوظيفي، ويبـدو أن الانفعـالين غـير راضـين دائمـاً، في حـين أن الانفتاح ليس له تأثير كبير على الرضا. فإنه ليس من الصعب تقـديم تفسـير (ولـو بعـد فـترة) لهذه النتائج.

يعمل أصحاب الضمير بجهد.. عادة ما يكافأ العمل الجاد بزيادات الرواتب والترقية وأشكال الاعتراف الأخرى التي تضيف إلى الرضا الوظيفي، ويميل المنفتحون إلى الشعور بالسعادة ولديهم شبكات دعم اجتماعي جيدة، كما أن لديهم ذكاء عاطفي عالي مما يساعد على تفاعلهم مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.. بينما يتلقى الأشخاص الذين يحظون بقبول واسع بالحب والتقدير والإعجاب، بتعاونهم وتعاطفهم ورغبتهم في الثقة بالآخرين، فهم من النوع الذي يميل إلى أن يكون مفيدا و"سعيدا بما لديه".

أولئك الذين يسجلون درجة عالية من الانفعالية غير راضين بشكل متعسف: فهم يميلون إلى الكآبة والقلق، وقد أظهرت العديد من الدراسات أنهم عرضة للقلق والاكتئاب، وغالباً مايكونون حساسين وغير راضيين تجاه عوامل النظافة في العمل.. ومن بين جميع الصفات الخمسة الكبرى التي تبدو أكثر منطقية وأكثر ثباتاً فيما يتعلق بجميع جوانب سلوك العمل، فإن الضمير (إيجابي) والعصبية أو الانفعالية (سلبي) هم الذين يمارسون أقوى التأثيرات.. ومع ذلك، فإن معظمنا يدرك أن السمات المحددة سينتج عنها تأثيرات أكثر تعقيدًا عندما تندمج مع الآخرين وقد يكون الانطوائي القلق مختلفا تماما عن الانطوائي المستقر والهادئ، حيث يظهر الشخص المهتم بالآخرين والدؤوب تأثير مختلف تماما في مكان العمل عن الشخص الدؤوب الذي لا يبالي بالآخرين من حوله.. وهناك أدلة بحثية جيدة على هذه المسألة. وقد جادلت أونز وزملاؤها (2005) من خلال تحليلاتهم الفوقية إلى أن وجود مزيجًا من خصائص الشخصية يمكن أن تتنبأ بالنتائج في مكان العمل بقوة أكبر من الخصائص الفردية. عندما يتم الجمع بين تلك السمات التي لها صلاحية تنبؤية مع الآخرين، فإن النتائج تصل إلى أكثر من 40. فهذه نقطة مهمة جدًا وغالبًا ما يتم تجاهلها. وتميل خصائص الشخصية المحددة إلى أن تكون عناصر في صورة أكثر تعقيدًا وتعد الشخصية هي مزيج من السمات التي تتفاعل. هذا هو المغزى من وجود وصف أكثر اكتمالا للشخصية مثل ملف الشخصية.

> تميل خصائص الشخصية المحددة إلى أن تكون عناصر في صورة أكثر تعقيدًا، وتعد الشخصية هي مزيج من السمات التي تتفاعل.

يقول باريك وماونت (2005) أن مسـائل الشخصـية لهـا فوائـد كثـيرة، وتقـدم توجيهـات معقولة حول كيفية التفكير في الأدلة التـي تـم جمعهـا حتـى الآن بشـأن هـذه الأمـور، فهـم يحثوننا على التفكير في السمات التي تقبـل بـذكاء أن الانفعاليـة مـن المـرجح أن تتنبـأ فقـط بالسلوكيات السلبية، مثل (التغيب) بدلاً من السلوكيات الإيجابية مثـل الإنتاجيـة. كـما أنهـم يدركون أن هناك مقاييس سليمة وغير سليمة للشخصية من وجهـة نظـر فنيـة وأيضـا هنـاك مؤشرات جيدة وسيئة للنجاح في مكان العمل. ولـيس هنـاك الكثـير الـذي يمكـن كسـبه مـن السعي إلى ربط التدابير السيئة مـن أي نـوع مـع بعضـها الـبعض، وقـد تكـون المحاولـة غـير مجدية لأسباب فنية بحتة.. ومع ذلك يشيرون إلى أنه في ضوء الأدلـة البحثيـة، فإنـه مـن غـير المجدي الإيحاء بأن العمل الجاد والمثابرة ليس لها أهمية، أو أن التعاون والمراعاة ليس ذات صلة بإعدادات الفريق، أو أن الطموح والتواصل الاجتماعي غير مهم (ص 383).

الشخصية والقيادة

واحدة من أكثر الأسئلة المستمرة حول الشخصية والقيادة هي "هل يتم صنع القـادة أم أنهم يولدون كذلك؟" البحث في هذه المسألة واضح من خلال أنواع كثيرة من الدراسات، التي تأتي بعضها دراسات قوية من علم الوراثة السـلوكية والدراسـات التوأميـة، التـوائم المتطابقـة المفصولة عند الولادة، وكذلك التوائم الأخوية وغيرها من الأشقاء توفر إمكانات بحثية لاتقدر بثمن.

علم الوراثة السلوكية

قام أرفي وآخرين (2006) باختبار نموذج بسيط يظهر أن الاختلافات الجينية تـؤدي إلى مادة كيميائية محددة (هرمونية) وفسيولوجية (الطول / الشـكل)، والعوامـل النفسـية التـي تـؤدي إلى أربعـة عوامـل مهمـة للقيـادة: الأداء المعـرفي والشخصـية والاهتمامـات والقـيم والقدرات الجسدية.. وقاموا بدراسة الجمعيات المهنيـة، حيـث لعـب المشـاركون دورًا قياديًـا وعدد الأدوار القيادية التي شغلوها.. كما قاموا بإجراء دراسة حـول ظهـور القيـادة بـدلاً مـن الفعالية، وكانت النتائج واضحة: يمكـن أن يعـزى الثلـث (30٪ فعليًـا) مـن القيـادة إلى علـم الوراثة، حيث يقولون إن هذه النتيجة مهمة وتدعم بقوة السمات القيادية.

عوامل الترتيب العليا

حدد لوك (1997) في مقالة تم الاستشهاد بها على نطاق واسع، العديد من السمات القيادية التي اعتبرها غير محدودة وعالمية، ونظم السمات المرتبطة بالقيادة إلى عوامل ذات مرتبة أعلى، وهكذا.. صمم مفهوم "القدرة الإدراكية وأنماط التفكير" مثل (العقل النشط، الذكاء والرؤية)، "الحافز والقيم والعمل" مثل (الالتزام بالعمل، والطموح والجهد والمثابرة)، والمتغيرات الموقفية وهي "المواقف تجاه المرؤوسين" (احترام القدرة والالتزام بالعدالة). ويسهل رؤية العوامل المؤثرة على الفعالية في مجالات نموذج الألوان الأساسية المقترح في الفصل الثالث.

ترتبط القدرة المعرفية بالفعالية في المجال الاستراتيجي والدافع والقيم والإجراءات بالمجال التشغيلي وتتعلق المواقف تجاه الموظفين بالنطاق الشخصي. تم وصف سمات القيادة الخاصة بـ لوك في الجدول 2.8.

نموذج العوامل الخمسة..

يعود ظهور نهج السمات إلى القيادة والشخصية منذ عام 2000 إلى حد كبير إلى اعتماد نموذج العوامل الخمسة للشخصية، وقد تم إجراء الكثير من الأبحاث في هذا المجال.. ومن المرجح في المنظمات الحديثة أن يكون القادة مستقرين ومنفتحين وواعين أكثر من بقية أعضاء المنظمة الذين يتبعوهم. فالقادة تميل إلى إظهار:

- مستويات أعلى من التوازن العاطفي والتكيف والثقة (فهم يسجلون درجات منخفضة في الانفعالية).
- مستويات أعلى من الهيمنة والحياة الاجتماعية (التي تتميز بالانفتاح بدلاً من الانطواء).
- مستويات أعلى من الذكاء والإبداع (اللذان يشكلان درجات عالية من الانفتاح).
- مستويات عالية من المسؤولية وتحقيق الإنصاف والسلوك الأخلاقي (الذي يشير إلى الفروق الفردية في الضمير).

الجدول 2.8 سمات القيادة، لوك (1997)

القدرة الإدراكية وطرق التفكير	الدافع والقيم والعمل	المواقف تجاه الموظفين (المرؤوسين)
(1) التركيز على الواقع: ليس للتهرب والتعلق بالأوهام، ولكن مواجهة الواقع كاملاً.	(7) العاطفة الأنانية في العمل: الدوافع الذاتية، الإخلاص في العمل.	(11) احترام القدرة: توظيف وتطوير الناس من خلال القيادة والمواهب والسلوك الصحيح.
(2) الصدق: تقييم واقعي (دقيق البصيرة) تقييم القدرات ونقاط الضعف الشخصية وتقييم الآخرين أيضاً.	(8) الالتزام بالعمل: التأدية (ليس مجرد التفكير).	(12) الالتزام بالعدالة: مكافأة (ومعاقبة) الأشخاص على نحو ملائم.
(3) الاستقلال / الثقة بالنفس: "التفكير بشكل غير تقليدي"، الابتكار، فتح آفاق جديدة.	(9) الطموح: الدافع الشخصي والرغبة في تحقيق الخبرة والمسؤولية.	
(4) العقل النشط: البحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والحلول.	(10) الجهد والمثابرة: العمل الجاد، المرونة، لا تثبط عزيمته نتيجة الفشل.	
(5) الذكاء: القدرة على التفكير والتعلم واكتساب المعرفة.		
(6) الرؤية: خطة مبتكرة طويلة الأجل، "التفكير المسبق".		

المصدر: مقتبس من لوك (1997) وشامورو - بريموسيك وفورنهام (2005).

العلاقة بين القيادة والاتفاق ليست واضحة.. قد تساعد المستويات العالية من الوعي الاجتماعي والتعاطف (مستويات عالية من التوافق) على القيادة، لكن عندئذ قد تكون لديهما القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة والتحدي (مستويات متدنية من التوافق)، وأشار سيلفرستورن (2001) إلى أن القادة الفعالين يميلون إلى تسجيل درجات أعلى بكثير في الانفتاح والاتفاق والوعي وانخفاض في الانفعالية، عكس القادة غير الفعالين في الولايات المتحدة وكذلك في الصين. ومع ذلك، فقد اقترحت الدراسات السابقة استنتاجات مختلفة قليلا، حيث يميل الضمير والثبات العاطفي (انخفاض الانفعالية) إلى تمثيل سمات مرغوبة اجتماعيًا في كل ثقافة تقريبًا، في حين أن الانفتاح (مع عناصره التي تشمل الهيمنة والسيطرة) هو أقل احتمالاً لاعتباره فضيلة في الثقافات الشرقية بدلاً من الثقافات الغربية (ريدنج وونج 1986).

ربما كانت الدراسة الأكثر تأثيرًا ونقضًا منذ عام 2000 هي تلك التي نشرها تيموثي جادج وزملاؤه في عام 2002. حيث قاموا بمراجعة الكتابات الشاملة حول الشخصية والقيادة، وقد قام عشرة من الكتاب معظمهم من التسعينيات بإدراج ما اعتبروه سمات جوهرية للقادة الفعالين، لاحظ "جادج" وزملاؤه تداخلًا كبيرًا بحيث تضمن معظم الكتاب الثقة بالنفس والتكيف، والمساواة الاجتماعية، والنزاهة، بينما أدرجت أقلية منهم سمات، مثل الذكورة والإصرار. يوضح الجدول 3.8 الدراسات العشرة السابقة التي تم دراستها.

بعد هذا التحليل النوعي للأدب أجرى "جادج" وزملاؤه تحليلاً كميًا على نطاق واسع، شمل 222 ارتباطًا من 73 دراسة، وأظهرت النتائج أن كل من الاستقرار العاطفي والانبساط والانفتاح والوعي مرتبطين ارتباطًا إيجابيًا بظهور القيادة (القيادة المتصورة) والفعالية (أداء القيادة). وأظهرت النتائج أن الإنفعالية ترتبط بالقيادة 24، والانبساط 31، والانفتاح 24، والتوافقية 08، والضمير 28. وقد توصلوا إلى أن الانبساط هو أقوى مؤشر على ظهور القيادة وفعاليتها، وهذا بسبب الحزم والهيمنة وحب الاختلاط بالآخرين وهي صفات يتميز بها الأشخاص المنفتحون.. وكانت العلاقة المتداخلة بين جميع العوامل

الخمسة هي 0.48، للقيادة والشخصية.. عندما تقاس الشخصية باستخدام نموذج العوامل الخمسة. هذا يمثل 23 ٪ من التباين في ظهور القيادة وفعاليتها معا و 16٪ في الفعالية وحدها.

الجدول 3.8 الدراسات العشرة السابقة

الدراسة	السمات
ستوجديل (1948)	الاعتماد على النفس، حب الاختلاط بالآخرين، المبادرة، المثابرة، الثقة بالنفس، اليقظة، التعاون، التكيف
مان (1959)	التعديل، الانفتاح، الهيمنة، الذكورة، المحافظة
باس (1990)	التعديل، القدرة على التكيف، العدوانية، اليقظة، الأرتقاء، الهيمنة، التوازن العاطفي، السيطرة، الاستقلال، عدم المطابقة، الأصالة، الإبداع، النزاهة، الثقة بالنفس
كيركباتريك ولوك (1991)	القيادة (الإنجاز، الطموح، الطاقة، الثبات، المبادرة)، الصدق / النزاهة، الثقة بالنفس (الاستقرار العاطفي)
يوكول وفان فليت (1992)	النضج العاطفي، والنزاهة، والثقة بالنفس، مستوى طاقة مرتفع، تحمل الإجهاد
هوجان وآخرون. (1994)	الانفتاح، التوافق، الوعي، الاستقرار العاطفي
هوس وأديتيا (1997)	دافع الإنجاز، دافع التأثير الاجتماعي، التعديل، الثقة بالنفس
نورث هاوس (1997)	الثقة بالنفس، التصميم، النزاهة، حب الاختلاط بالآخرين
يوكول (1998)	مستوى الطاقة وتحمل الإجهاد، والثقة بالنفس، السيطرة على النفس، والنضج العاطفي، والسلامة الشخصية، ودوافع القوة الاجتماعية، والتوجه نحو الإنجاز، عدم الحاجة إلى الانتماء

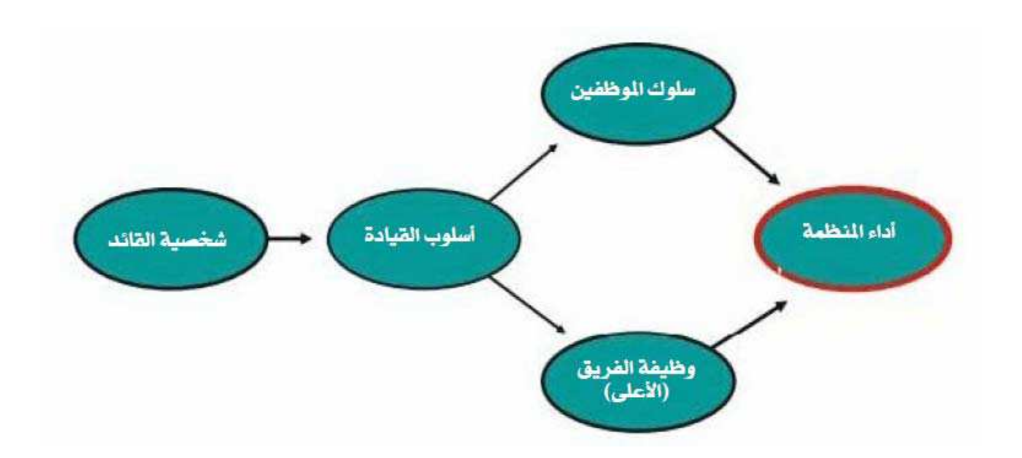
مقتبس من جادج وآخرون. (2002).

ومع ذلك، يقبل المؤلفون أن البحث لا يفسر دائما سبب تعلق هذه السمات بالقيادة.. هل من المحتمل ألا يحاول الأفراد القلقين ممارسة القيادة، لكن من المحتمل

أيضًا أن يكونـوا أقـل إلهامـاً، قـد يـرتبط الانبسـاط بالقيـادة لمجـرد أن الأشـخاص المنفتحـون يتحدثون أكثر، وأيضاً يمكن أن يكون هذا بسبب أن الناس يتوقعون أن تكون القادة أشـخاص اجتماعيون وحازمون أكثر من الآخرين، أو يمكن أن تكون العواطف الإيجابية معديـة، خاصـة عندما يكون الشخص معبرًا للغاية (كلا جانبي الانبسـاط)؟ وربمـا يـتم تفضـيل الانفتـاح لأنـه يرتبط بزيادة الإبداع أو الرؤية، أو لأنه يرتبط بزيـادة المخـاطرة؟ في حـين يعتـبر التوافـق هـو عائق وأداة مساعدة في آن واحد، وهذا قد يفسر سبب ارتباطه الضعيف بالقيادة.

وأخيراً.. هل الضمير يتعلق بالقيادة لأن الأفراد الواعين وأصحاب الضـمير لـديهم نزاهـة ويولدون الثقة، لأنهم يتفوقون في جوانب عملية للقيادة، مثل تحديد الأهداف، أو لأنهم أكثر احـتمالا أن يقومـون بالمبـادرة ويسـتمرون في مواجهـة العقبـات؟.. وتوصـل المؤلفـون إلى أن: "دراستنا لا يمكن أن تتناول هذه القضايا المرتبطة بالعمليات، ولكن الأبحاث المستقبلية يجب أن تحاول تفسير الروابط بين الصفات الخمسة الكبرى والقيـادة" (جـادج وآخـرون 2002، ص 774).

وقد ميـزت بعـض الدراسـات الحديثـة بـين أنـواع مختلفـة مـن القيـادة، مثـل القيـادة التحويلية والعمليات (انظر الفصل 1). على سبيل المثال، ووجد بونو وجادج (2004) انبساطاً مستقرًا يرتبط بشكل كبير بالقيـادة الانتقاليـة، وكانـت الشخصـية مـؤشرا قويـا عـلى جاذبيـة القيادة والتحفيز الفكري، فمن وجهة نظرنا، يعتبر "روبرت هوجان" هـو المفكـر الأكـثر تـأثيراً وأهمية في هذا المجال، وقد أثرت كتاباته بشكل كبير على العلاقة بين الشخصية والقيادة.. إن النموذج الذي طوره مع روبرت كايزر (2004) (الشكل 2.8) ينص على أن شخصية القائد لهـا تأثير مباشر على أسلوبه القيادي الذي يؤثر بدوره على سلوك الموظفين وأداء الفريـق، والـذي له تأثيرًا على أداء العمل.



الشكل 2.8 نموذج هوجان وكايزر لأثر شخصية القائد على أداء المنظمة

بالطبع سيكون السؤال هنا هو.. هل يشمل هذا قوة الارتباطات والعوامل الأخرى؟ بالتأكيد هناك دليل جيد لكل من هذه الخطوات، والسؤال هنا هو.. ما مدى قوة هذا الارتباط؟ ومع ذلك، يبدو من المنطقي أن شخصية القائد لها تأثير مباشر على الأشخاص من حوله مما يؤثر بدوره على أداء المنظمة ككل.. من المهم أيضا التأكيد على أن تأثير القيادة على أداء منظماتهم أو فرقهم ليس مباشرة؛ بل غير مباشرة بوساطة تأثير القادة على الذين يقودونهم.. قمنا في الفصل الخامس بتوضيح أنه من الصعب على أي قائد أن يكون بارعاً في جميع جوانب القيادة، والأسباب وراء هذا ترجع جزئيا إلى حقيقة أن جودة ممارسة الجوانب المختلفة للقيادة تتحدد حسب العناصر المختلفة للشخصية.. ومع ذلك فقد ذكرنا هنا أدلة حول فوائد أن يكون القادة مستقرين ومنفتحين وأصحاب ضمير ولديهم إدراك.. ومع ذلك، لا يوجد تناقض لأن 23٪ فقط من التباين في ظهور القيادة وفعاليتها تخضع للمساءلة من خلال خصائص الشخصية هذه و 16٪ فقط من التباين في فعالية القيادة. وهكذا، في حين يبدو أن بعض السمات تساعد في معظم جوانب القيادة إلى حدٍّ معتدل، فمازال هناك الكثير حول فعالية القيادة ليتم شرحه. وبالمثل، إذا كان لوك على حق في التمييز بين "القدرة المعرفية وأنماط التفكير" و "الحافز والقيم والعمل" و "المواقف تجاه

المرؤوسين"، فيمكننا أن نرى كيف تلعب هـذه الخصـائص أدوار مختلفـة في مجالاتنـا الثلاثـة للقيادة.

كلمة حول القادة الانطوائيين

في حـين أن التـوازن بـين الأدلـة يشـير إلى أن القيـادة تفضـل أن يكـون هنـاك انبسـاط وانفتاح، إلا أن هناك العديد من القادة الانطـوائيين الفعـالين، والعديـد مـن الدراسـات التـي تظهر قوة الانطواء في القيادة. وكثيرًا ما يستشهد "غاندي، وأبراهام لينكـولن" بأسـماء القـادة الانطوائيين الذين تعتبر قيادتهم أسطورية.. وهناك أخرون عديدون يستشـهدون بهـم، ويـتم تقييم صفات التفكير والموضـوعية والتركيـز والسـيطرة عـلى الـنفس والغـرور بشـكل كبـير في القادة، حيث تتجسد هذه الصفات في القادة الانطوائيين أكثر مـن المنفتحـين. وفي عـام 2001 قام جيم كولينز بالتحدث عن قضية القادة الانطوائيين في مقالته "قيـادة المسـتوى الخـامس" دون التركيز على الانطواء على وجه التحديد، ولكن عـلى التواضـع والتصـميم في التحـول مـن المنظمات الجيدة إلى المـنظمات العظيمـة.. يمكـن القـول بأنـه كـان يسـتحضر قـوة الانطـواء والتوافق والضمير والانفتاح المتدني.

يتم تقييم صفات التفكير والموضـوعية والتركيـز والسـيطرة عـلى الـنفس والغـرور بشـكل كبـير في القادة.

يبدو أنـه مـن المـرجح أن يمـارس الانطوائيـون أسـلوبًا تمكينيًـا للقيـادة، نظـرًا لعـدم رغبـتهم في أن يكونـوا محـط الانظار أو الاهتمام، وهم أقل احتمالاً بأن يهيمنوا أو يقوموا بإدارة النقاشات. ولكن يمكن للقادة الانطـوائيين أن يقـودوا الموظفين الاستباقيين بشكل جيد.

وقد تأكد ذلك في دراسة أجريت في مجلة هارفارد بزنس ريفيو في عام 2010 وفي دراسة حول متاجر البيتزا، حيث وجد مؤلفو المقالة أنه في المتاجر التـي أظهـر الموظفـون فيهـا قـدرًا أكبر من الاستباقية، قد قادهم القادة الانطوائيون إلى تحقيق أرباح عالية.. أما في المتاجر التي كان الموظفون فيها أقل استباقية، كان القادة المنفتحون أكثر فعالية من حيث تقـديم النتـائج النهائية (جرانت وآخرون 2010).

يمكن أن يكون للتوافق والانطواء تأثيرات إيجابية للغاية في سياقات معينة، ففي دراسة لـ224 متجرًا لمنظمة تجارة التجزئة الأمريكية، وجدت إميلي هنتر وبعض الزملاء أن توافق القائد يرتبط بشكل إيجابي بما يسمى بالقيادة الخادمة التي ألهمت أتباعها بمساعدة بعضهم البعض في المهام والشؤون الشخصية وجعلتهم أقل رغبة في المغادرة وكان لها تأثير إيجابي على مشاعرهم في المشاركة، بينما يرتبط الانبساط بشكل سلبي بالقيادة الخادمة (هانتر وآخرون، 2013).

تكمن الصعوبة الكبيرة بالنسبة لكثير من الانطوائيين هي أن عالم الأعمال يفضل الأشخاص المنفتحون. في حين أن نصف السكان هم من الانطوائيين، فإنه يفضل اختيار الأشخاص المنفتحون لتعيينهم كمديرين تنفيذيين وأن أكثر من 90٪ من المديرين التنفيذيين في الولايات المتحدة هم من المنفتحين، ويبدو أن الوضع يصبح أكثر حدة مع تزايد الأقدمية.. وبالتالي فإن الانطوائيين في وضع غير مُواتٍ عندما يتعلق الأمر بأن يصبحوا قادة وتستمر المؤامرة غير المقصودة بمجرد تعيينهم.

يفكر المنفتحون بصوت عال، بينما الانطوائيون يفكرون دون تحريك شفاههم! ويقال أن المنفتحين لايعرفون ما الذي يفكرون به حتى يسمعون ما يقولونه!. لذا، فقد يبدو تبادل الأفكار والمكاتب ذات المخطط المفتوح، بل وحتى اللجان، أفكارًا رائعة بالنسبة للمنفتحون، ويفترض أن المنفتحين يمكنهم تحقيق أداءً أفضل في بعض المهام الاجتماعية، ولكن يحدث تناقض في هذه الافتراضات السهلة عندما تكون الأدلة متاحة، مثل أن تظهر العلاقة بين المبيعات والانطواء /الانفتاح.. علاقة منحنية الشكل، وبالتالي يتم تفضيل "متوازن المزاج أو متكافئ الشخصية " أي الذين يقعون بين الانطوائي والمنفتح (جرانت 2013).

قامت سوزان كاين بصفتها محامية فضلاً عن كونها أخصائية نفسية برفع علم الانطواء في كتابها " هادئ" في عام 2012 بعنوان فرعي: قوة الانطوائيين في عالم لا يستطيع التوقف عن الكلام. تقدم كاين رؤى مدروسة حول وضع الانطوائيين في بيئة الشركات المنفتحة على أساس كل من الأدلة المتاحة وتجربتها الشخصية كمنطوية. كما

تقدم إرشادات مفيدة حول كيفية تحقيق أقصى قدر من إمكانات الانطوائي من خلال اتخاذ خطوات انتقائية حول فرص القيادة التي تقبلها، وكيفية تجديد طاقتك في مكان العمل، والتركيز أكثر على التفاعلات الفردية عند التفاعل مع الآخرين. للعثور على موارد مماثلة عبر شبكة الإنترنت من خلال موقع: www.introvertedleaders.co.uk فهو مصدر قوي للقادة الانطوائيين، لكنه يلقي الضوء أيضًا على الانطواء من أجل مساعدة القادة المنفتحين الذين يريدون فهم زملائهم بشكل أفضل والاستفادة من نقاط قوتهم.

الشخصية والسلوك

فكرة البحث الذي ذكرناه عن الشخصية، هو أن الشخصية تؤثر على السلوك، وهذا ما يشير إليه التعريف البحتي للشخصية.. لذا يجب علينا النظر في احتمالية أن يكون السلوك وحده هو كل ما يلزم قياسه للتنبؤ بفاعلية القائد، ويبدو الدليل على ذلك مقنع للوهلة الأولى، وتشير التحليلات التلوية (مصدرنا المفضل للأدلة حول هذه الأمور) إلى أن السلوك هو عامل تنبؤ مهم بحد ذاته (على سبيل المثال، جادج وبيكالو 2004، جادج وآخرون 2004).

تبين واحدة من أحدث الدراسات التحليلية التلوية أنه من الممكن التنبؤ بفاعلية القائد بصورة كبيرة، من خلال الدمج بين تأثير سمات الشخصية والذكاء وسلوك القائد، يمثل هذا الدمج 31٪ من التباين في فعالية القائد وفقًا لـ سكوت ديرو وزملائه (2011). وجادلوا بأن العديد من الدراسات حول هذا الموضوع حتى الآن لم تكن شاملة بما فيه الكفاية بالنسبة للمتنبئين المحتملين؛ لتحديد ما إذا كانت التأثيرات المختلفة مستقلة بالفعل. على سبيل المثال، قد يكون أولئك القادة الذين يعتمدون أسلوب المعاملات (بدلاً من التحويلات) لديهم سمات شخصية مختلفة عن القادة التحويليين.

وبعبارة أخرى، من الممكن أنهم كانوا يحسبون التباين نفسه عن طريق قياس السمات من خلال قياس السلوكيات، وقد وضع المؤلفون نموذجًا بسيطًا اقترح أن سمات القادة (الخصائص الديمغرافية والسمات المرتبطة بكفاءة المهام والسمات الشخصية) قد أثرت

على سلوكيات القادة (موجه نحو عمليات المهام، وديناميات العلاقات أو التغيير) والتي تـؤثر بدورها على فعالية القائد، ثـم اختـبروا هـذا النمـوذج تجريبيـا عـن طريـق التحليـل التلـوي للدراسات البحثية المنشورة، ولدراسة أهمية السمات، قاموا بالتركيز عـلى نـوع الجـنس والـذكاء والصفات الخمسة الكبرى، وتوصل الباحثون إلى أن هناك دعما كبيرا للدمج بـين آثـار سـمات الشخصية والجنس والذكاء، مع تأثير سـلوكيات القائـد لشرح فعاليـة القائـد. حيـث يقولـون: "بشكل عام، ترتبط السـمات القياديـة المرتبطـة بكفـاءة المهـام بسـلوكيات القيـادة الموجهـة للمهام، والتي تعمـل عـلى تحسـين نتـائج القيـادة المتعلقـة بـالأداء".. وفي المقابـل، تـم ربـط السمات الشخصية للقادة بالسلوكيات العلائقية التـي تحسـن المعـايير العاطفيـة، مثـل: رضـا الموظفين على القائد. وكما كان متوقعا، فقد تنبأت كل من كفاءة المهام والصـفات الشخصـية بالسلوكيات الموجهة نحو تغيير القادة على الأقل بشكل هـامشي. وأخـيراً، ارتبطـت سـلوكيات القائد بالفاعلية وتوسطت بعض العلاقات الرئيسة بشكل سلبي (الصفحة 37).

ومن ثم، فإن الجدال في الفصل الخامس - بأنه يصعب على أي قائد أن يتمتع بالكفـاءة الكاملة في جميع جوانب القيادة – يحوز على الدعم الأخير.. إن سلوكيات القائد الموجهة نحو المهام، والتي تعمل على تحسين نتائج القيادة المتعلقة بـالأداء، هـي سـمة للقيـادة في المجـال التشغيلي لنموذج الألوان الأساسية.. أما السلوكيات العلائقية والتي تعمل على تحسين المعايير العاطفية مثل رضا الموظفين، فهي تقع في منتصف مجال التعامل بين الأشخاص الخـاص بنـا.. تنتمي السمات المرتبطة بمناهج القيادة المختلفة وتأثيراتها إلى أنواع مختلفة من الناس: قـادة ذوي توجهات وقدرات مختلفة.

رسم الأدلة على الشخصية معا

أوضحنا في الفصل السابع أن القادة الناجحين لـديهم "ذكـاء عـاطفي"، وأن مـن الأفضل اعتبار ذلك كمتغير للشخصية.. وليس أي شيء له علاقة بالذكاء على الإطـلاق، فهم يفهمون مشاعرهم وعواطف الآخرين، ويصبحون قـادرين عـلى تغيـير سـلوكهم وسلوك الآخرين بشكل مناسـب.. فالقـادة النـاجحون حساسـون، أمـا القـادة الـذين

ينحرفون عن مسارهم فهم حساسون أكثر من اللازم.. فالقـادة النـاجحون يقلقـون ويصـابون بالاكتئاب، ولكن هذا يحـدث فقـط في بعـض الأحيـان، وتكـون مشـاعرهم مناسـبة للظـروف والوضع، كما أن لديهم استراتيجيات صحية للتكيف.. أما القادة الفاشلون هـم قلقـون طـوال الوقت، ويسبب مزاجهما المتقلب دائما مشاكل حقيقية في العمل.

لقد أوضحنا في هذا الفصل أن شخصية المدير تـرتبط بقـوة بظهـوره كقائـد ونجاحـه في القيادة، ويبدو أن القادة الناجحين يتمتعون بمظهر نمـوذجي إلى حـد مـا ويميلـون إلى تجنـب التطرف في ردود أفعالهم وسماتهم الشخصية:

- القادة الناجحون.. دائمًا ما يكونون مستقرين عاطفياً.. أمـا القـادة الـذين ينحرفـون عـن مسارهم ليس عندهم قـدرة السـيطرة عـلى عـاطفتهم.. بالتأكيـد الفشـل في العمـل قـد يسبب زيادة الاضطرابات العصبية، ولكن من المـرجح أن تكـون هـذه الاضـطرابات هـي سبب الفشل.. يجب أن يكون الشخص هادئاً ومرنًا ورصينًا للنجاح في العمل.. ولكن هذا لايعني أن يكون أميًا عاطفيًا: فالأمر بعيدًا عن ذلك.
- القادة الناجحون.. هم أصحاب ضـمير وإدراك، فهـم يعملـون بجهـد وذكـاء ويميلـون إلى اتبـاع التعلـيمات وهـم منظمـون ومجتهـدون وحريصـون.. أمـا القـادة غـير النـاجحين لايمتلكون أخلاقيات العمل وهم قلقين دائماً، فإن المبالغة في ردود الأفعال والقلق تسـبب تراجع فعالية القائد، حيث ترتبط العصبية والانفعالية في العمـل بـالانحراف عـن المسـار الصحيح في العمل. تأتي فترة بالنسبة لجميع القادة حيث يتعين علـيهم العمـل بجـد وأن يكونوا منظمين بشكل جيد ودؤوب، فهناك كمية مثالية مـن الجهـد المطلـوب في العمـل وغالبا ما لا يصل الناس إلى مناصب عليا إذا لم يكن لديهم ما يكفي من الجهد المطلوب.
- القادة الناجحون.. منفتحون لتجربـة تجـارب جديـدة، وعلـيهم أن يتوقعـوا ويقـدروا التغيير، كما يجب أن يكونوا مبدعين ويجب أن يكونوا عمليين أيضًا.. هناك القليل من الأشخاص الـذين يصـلون إلى الإدارة العليـا بـالرغم مـن أن لـديهم درجـات منخفضـة للغاية من الانفتـاح، فهـم يميلـون إلى أن يكونـوا تقليـديين ويسـتندون إلى الخيـال في

أسلوب قيادتهم، ولكن يمكن للدرجات العالية للغاية أن تعرقل القادة بسهولة.. ربما تناسب الدرجات العالية في هذا البُعد، الأشخاص الحالمين وغير العمليين، وقد يكونون عرضة لهدر الكثير من الوقت ومبالغ مالية كبيرة على المشاريع التي دائما ما تنتهي بالفشل، وقد يخطئون في كثير من الأحيان لأنهم ينظرون فقط للأشياء السطحية والجمالية وينسون الوظائف الفعلية والعملية.

- القادة الناجحون.. عليهم أن يتعلموا التصرف كما لو كانوا منفتحين حتى وإن لم يكونوا كذلك، يجب أن يثقون بأنفسهم، وأن يكون لديهم مهارات اجتماعية، وأن يكونوا هادئين، فكلما كبر منصبك في المنظمة، قلت أنشطتك التي تقوم بها بنفسك، وكلما عملت أكثر من خلال الآخرين. لا يتمتع الانطوائيون المتطرفون بالعديد من مهام الإدارة العليا: إدارة اجتماعات لا نهاية لها، وإدارة العلاقات العامة، واستضافة الحفلات. بينما يعرف القادة الجيدون ما يجب القيام به ويقومون به. ويحتاج القادة المنفتحون بشكل كبير إلى "دعم" لتهدئة تصرفاتهم الطبيعية، في حين أنهم قد يتمتعون بالجوانب الاجتماعية للوظيفة، إلا أنهم قد يهملون الاستراتيجية والتحليل اللذان لايقلون أهمية.
- القادة الناجحون.. يجب أن يكونوا ناجحين متواضعين، ولكن فقط في بعض الأحيان من أجل أن يقوموا بعمل جيد في مجال الأعمال، ولكن يحتاج القائد إلى أن يكون قاسياً في بعض الأحيان: التنافسية، الأنانية، التعجرف، ويكون سياسي في بعض الأحيان وأن يحقق الأهداف باستخدام وسائل غير مباشرة. ربما ما يميز القادة الناجحين هو أنهم يستطيعون التصرف بشكل متوافق مع موظفيهم، لكنهم يعارضون معهم من وقت لآخر بما يتناسب مع المنافسة.
- تتنبأ سمات القيادة العامة بظهور القيادة وفعاليتها، ولكن هناك تنبؤات أكثر دقة للقيادة في المجالات الثلاثة من نموذج الألوان الأساسية.

الملخص والخاتمة

1- يميل القادة الناجحون إلى أن يكونوا مستقرين أو ذوي مستويات متوسطة أو مرتفعة من ناحية الجهد والانفتاح وذوي مستويات متوسطة إلى منخفضة في التوافق. ومع ذلك، فإن هذه السمات لها تأثيرها على الفعالية من خلال سلوك القادة.

2- أولئك الذين لا تكون سماتهم مثالية للقيادة، قادرون على تعلم القيام بالعمل بشكلٍ صحيح إلى حد ما، فالشخصية ليست سجنًا أو قيودًا.. إنها أداة مساعدة أو إعاقة يمكن العمل عليها وتعديلها، مع ذلك، إذا كانت العوائق كبيرة جدًا، فقد يكون اختيار الحل البديل أو الإصلاح المؤقت هو الخيار الأفضل.

3- وتظل قضية العمل مع الأشخاص الذين يقدرون وجود اختلافات تكاملية من أجل خلق قيادة كاملة قوية..

لكن ماذا يحدث عندما يفشل القادة، وعندما تسوء الأمور؟ كيف ولماذا ينحرف القادة عن مسارهم؟ هذا هو ما سنتناوله في الفصل التاسع.

الفصل التاسع

عندما يفشل كل شيء
القادة الذين فشلوا وانحرفوا عن مسارهم

ركزنا في الفصول السابقة على نجاح القيادة: كيف يتم تعريفها وشرحها وتـدعيمها.. أمـا في هذا الفصل ننتقل إلى العكس: فشل القيادة.. كيف ولماذا تفشل القيادة ؟.. وما الذي يمكن فعله لمنع ذلك؟

من بين أكثر من 70.000 كتاب باللغة الإنجليزية حول القيادة، يركز عدد قليل من هذه الكتب على هؤلاء القادة الذين يفشلون وينحرفون عن مسارهم، فالبعض يتم الاستغناء عنه، والبعض الآخر يستقيل، وبعضهم يترأس الانحدار الكبير لمنظمتهم، وغالباً ما يـتم إخبارنـا عـن النكسات والإخفاقات المبكرة من خلال القائد الذي تعلم الكثير من هذه التجارب و انتصر في النهاية.. ومع ذلك، ما زال هناك عدد قليـل مـن الكتـب حـول فشـل القيـادة (فرنهـام 2005 ،2010)، فهناك عدد كبير من القادة الـذين يفشـلون وبنحرفـون عـن مسـارهم، حيـث تشـير البيانات إلى أن العدد حوالي 50 ٪ (هوجان 2007، فرنهام 2010). وبالتالي، فإن الفشـل شـائع مثل النجاح، وبالتأكيد هناك أنواع مختلفة من الفشل، ولكن تظل هذه القضية موجودة.

قال سياسي بريطاني ذات مرة: " إن كل عمل سياسي ينتهي بالفشل ويبدو أن عددًا كبيرًا جدًّا من أولئك الذين يشغلون مناصب القيادة التنظيمية العليا يفشلون أيضا.. يمكن أن يكون الفشل دافعًا للنجاح وتجربة متكررة على طريق النجاح، كما يمكن أن يأتي الفشل من البذور التي تزرع في ذروة النجاح، عواقب وليس مسببات".

غالباً ما يأتي الفشل والانحراف كمفاجآت لأولئك الذين تم اعتبارهم من كبار القادة الموهوبين، وقد حقق العديد منهم مناصب مرموقة وإنجازات ممتازة في وقت مبكر من النجاح وبنوا سمعة جيدة.. قد تكون الأسباب الرئيسة للفشل هي المبالغة والتطرف في السمات ذاتها التي تساعد الناس على النجاح، مثل: الثقة بالنفس والشجاعة.. ومع ذلك، فإن الفشل لايقتصر فقط على العوامل الفردية، فقد أُتهم علماء النفس والأطباء النفسانيين بـ "الباثولوجية"، وكونهم متلهفين للغاية لشرح الفشل من حيث العوامل الفردية بدلا من العوامل السياقية.. وهناك عاملان آخران يلعبان دورًا مهمًا، الأول هو الثقافة التنظيمية أو العمليات التي يمكن أن تسمح بل حتى تدعم فشل الإدارة، والثاني هو الموظفون أو الأتباع الذين هم على استعداد للذهاب مع، أو طاعة القائد المنحرف عن المسار الصحيح.

فمن غير المحتمل أن يكون هناك انحراف في القيادة ما لم يكن هناك قادة لديهم ملامح اللانحراف عن المسار، وأناس مستعدون لاتباع القادة والبيئات غير الصالحة والتي "تسمح وتدعم حدوث الفشل".

من الواضح أن هناك العديد من العوامل التي تفسر لماذا يصل القادة الذين لديهم ملامح للانحراف عن المسار إلى القمة، فكما أشرنا في الفصل الأول كيف يلعب الموظفون وأعضاء الفرق دورا في نجاح وفشل كلا القائدين "الفشل والنجاح".

فكما أن هناك حاجة إلى وجود ثلاثة عناصر لإشعال النار، وهي الحرارة والأوكسجين والوقود، فإنه من غير المرجح أن يكون هناك انحراف في القيادة ما لم يكن هناك قادة لديهم ملامح انحراف وأناس مستعدون لاتباع القادة، والبيئات غير الصالحة

والتي "تسمح وتدعم حدوث الفشل".. وجادل العديد من الناس حول علاقة نهج السمات بانحراف القيادة عن طريق التأكيد على طبيعة ديناميات القادة والأشخاص التابعين لهم، بينما يركزون في الوقت نفسه على دور المبالغة في إظهار نقاط القوة وردود الأفعال، أو ما أصبح يُعرف باسم الجانب المظلم للشخصية. وأشار أويمت (2010) إلى ثلاثة عوامل:

1- العوامل الثقافية: هناك عوامل ثقافية وطنية ومؤسسية تؤثر على الجانب المظلم للمدير. علاوة على ذلك، إذا كانت المنظمة تروج وتصنع النجاحات، مثل النتائج المباشرة والجرأة والطموح والمبادرة الفردية والنجاح المالي والهيبة المهنية والشخصية الاجتماعية، فإنها تصبح أرضا خصبة لقادة الجانب المظلم أويمت (2010). حتمًا يتم توجيه القادة ذات الجانب المظلم إلى المؤسسات التي يمكن أن تزدهرون فيها. فهذا هو الحال خاصة بالنسبة للمؤسسات في القطاعات التي تتقدم بسرعة ولكن تفتقر إلى التنظيم.

2- العوامل البيئية: هناك أدلة تاريخية مهمة على أن قادة الجانب المظلم يبرزون في أوقات الأزمات السياسية والاقتصادية، فعندما يشعر الناس بالتهديد سواء كان متخيَّلا أو حقيقيا على حياتهم ومصدر رزقهم، فإنهم غالباً ما ينجذبون إلى القائد البطولي الذي يعدهم بقدرته على إنقاذهم، حيث ينجذب الناس إلى الخطابات، والثقة بالنفس، وتبجح القادة الذين يستطيعون التواصل مع الناس ومنحهم الثقة.

3- العوامل الهيكلية: جميع المنظمات لديها عمليات وإجراءات يمكن أن تسهل أو تحبط ظهور القائد ذو الجانب المظلم، وهذا لأسباب تاريخية وقانونية، فبعضهم يضع قيودا صارمة على سلطة الفرد وحريته في اتخاذ القرارات.. ولدى بعض المنظمات قواعد وإجراءات صارمة بشأن اتخاذ القرارات الجماعية والحفاظ على مستوياتها، وهناك بعض المنظمات المتساهلة والمتراخية.. وعلاوة على ذلك، فإن معظم المنظمات لديها قواعد حول حوكمة الشركات، فقد يكون هناك مدراء غير تنفيذيين مهمتهم هي "مراقبة" القادة المستقلين وقراراتهم. أيضاً قد تكون هناك قواعد حول التقارير والبيانات واجتماعات المساهمين، والتي تجعل جميع أنواع الإجراءات عامة.. باختصار،

كلما كانت حوكمة الشركات أفضل، قلت فرصة ظهور القائد المظلم.. هناك قدر كبير من الأدبيات التي تدعم فكرة أن بعض البيئات تمنع ممارسة السلوك غير القانوني، وأن البعض الآخر يشجع السلوك غير القانوني.

عدم الكفاءة.. مقابل الانحراف

من المهم التمييز بين عدم كفاءة القيادة وانحرافها عن المسار، فحتماً يفتقر المديرون غير الأكفاء إلى شيءٍ ما، فمعظمهم يحصل على ترقيات مبالغ فيها، والبعض الآخر يتولى القيادة بسبب المحاباة أو الاختيار السيئ؛ لفهم ليس لديهم المهارات أو الطاقة أو الشجاعة أو ربما البصيرة للقيام بما هو مطلوب، فالمحسوبية وتقنيات الاختيارات السيئة غالباً ما يفسرأن تعيين قائد غير كفء: قائد يعاني من عجز من نوع ما. من ناحية أخرى، فإن انحراف العمل عن مساره هو نتيجة المبالغة في استخدام سمة جيدة: فزيادة القوة واستخدامها بإفراط، تصبح نقطة ضعف.

يصعب أحيانًا التمييز بين عدم الكفاءة والانحراف،لأن النتائج في النشاط التجاري غالبًا ما تكون متشابهة. وعادةً ما تتضمن انخفاضًا في مستوى خدمة العملاء والمعنويات والأرباح، وارتفاع معدل دوران الموظفين، والتغطية الإعلامية السلبية، فضلاً عن الافتقار إلى الوضوح الاستراتيجي أو الأمور التشغيلية البسيطة مثل عدم كفاية مراقبة الجودة وتدفق المخزون. ومع ذلك، يحدث الانحراف بسبب أسباب مختلفة، ويجب معالجته بطرق مختلفة إلى حد كبير، فالانحراف عن المسار في الأدبيات الإدارية، أصبح يعني زوال قائد ناجح، يبدو أنه يملك حد مبالغ به من سمة جيدة: مثل الثقة بالنفس أو الجرأة أو الشجاعة التي أدت إلى تعيينه. ربما أصبحت نقاط القوة نقاط ضعف الإفراط في استخدامها ومكافأتها.

سمات الجانب المظلم

يهتم القادة والمديرون بالسلوك في العمل، كما أن علماء النفس والأطباء النفسيين لديهم الكثير ليقولونه عن نفس القضية، ولكن بمحاور تركيز مختلفة.. يهتم علماء النفس

بسمات الشخصية؛ بينما يهتم الأطباء النفسانيون باضطرابات الشخصية.. وبشكل عام ترتبط عوامل الشخصية بكيفية تفكير الناس وشعورهم وتصرفهم.. و يتجلى هذا الاضطراب عندما ينحرف سلوك الشخص بشكل ملحوظ عن توقعات ثقافة الفرد.. ويوضح الدليل الطبي النفسي أن "السلوك الفردي" ليس مجرد تعبير عن العادات أو العادات أو القيم الدينية أو السياسية التي يُعلن عنها أو يظهرها شعب ذو أصل ثقافي معين.. وتشير الأدلة إلى أن بعض اضطرابات الشخصية تبدو كأنها اضطرابات أخرى، مثل: القلق، المزاج، الذهان، تعاطي المواد المخدرة وما شابه، ولكن لها ميزات فريدة، فجوهر الجدل هو أن اضطرابات الشخصية يجب تمييزها عن السمات الشخصية التي لا تصل إلى الحد بأن توصف بأنها اضطراب في الشخصية.. ويتم تشخيص سمات الشخصية على أنها اضطراب في الشخصية، عندما تكون غير مرنة وغير قابلة للتكيف، وتتسبب في خلل وظيفي أو ضيق.

تعتبر المرونة واحدة من أهم الطرق للتمييز بين أسلوب الشخصية واضطراب الشخصية.. هناك الكثير من الأشخاص الذين لا يتصفون بالمرونة في العمل، ولكن قليلون ما يتصفون بالجمود، فالسلوكيات غير المؤثرة أو غير القابلة للتأقلم تعني أن هؤلاء الأشخاص لديهم حياة مدمرة ومضطربة باستمرار.. إن ردود أفعالهم غير المرنّة والمتكررة، وعدم قدرتهم على التكيف وتحمل الضغوط، هو علامة اضطرابهم، حيث تؤثر اضطرابات الشخصية على الشعور بالذات: الطريقة التي يفكر بها الناس، ويشعرون بها حول أنفسهم وكيف يراهم الآخرون.. وغالباً ما تؤثر الاضطرابات بقوة على العلاقات الاجتماعية، فهم ليس باستطاعتهم إنجاز المهام بشكل كامل، اتخاذ و/ أو إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات والتخطيط والتعامل مع المطالب الخارجية والداخلية، واتخاذ أو توجيه الانتقادات والامتثال للقواعد وتحمل وتفويض المسؤولية والتعاون مع الناس (أولدهام وموريس 1991، ص 24).

إن أنواع النفور من الاختلاط والهوس والوسواس القهري والسلبية والعدوانية، تسبب مشاكل خطيرة في مكان العمل، حيث يعاني الأشخاص الذين لديهم اضطرابات في

الشخصية من صعوبة في التعبير عن العواطف وفهمها، فدائماً ما يجدون صعوبة في التعبير وهم دائما متقلبي المزاج، وهذا ما يجعلهم شاذين.. والأهم من ذلك أنهم غالباً ما يواجهون مشاكل خطيرة في ضبط النفس. ربما حدث أعظم تقدم في هذا المجال عندما طور عائلة هوجان استبيان هوجان للتنمية (هوجان وهوجان 1997). كانت فكرتهم هي استخدام فئات اضطرابات الشخصية ولكن لتصور ميول "الجانب المظلم" بدلا من الاضطرابات. ويحتوي الاستبيان، الذي يستخدم الآن على نطاق واسع، على 168 مادة صائبة / خاطئة تقيم المسائل الشخصية المختلة وظيفياً.

وتعكس هذه الاختلالات الوظيفية المعتقدات المشوهة للآخرين التي تظهر عندما يواجه الأشخاص ضغوطًا، أو يتوقفون عن التفكير في كيفية تأثير أفعالهم على الآخرين، وقد ترتبط هذه التصرفات بسمعة الشخص بمرور الوقت، ويمكن أن تعرقل الأداء والنجاح الوظيفي. ولايعتبر استبيان "هوجان" للتنمية تقييمًا طبيًا أو سريريًا، فهو لا يقيس اضطرابات الشخصية التي تعد مظهراً من مظاهر الاضطراب العقلي؛ بل يقوم بتقييم التعبيرات الذاتية للشخصية العادية.. يُعد الدليل التشخيصي والإحصائي الذي تصدره الجمعية الأمريكية، والمعروف باسم الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية، أداة مساعدة تشخيصية، فهو يميز بين الصفات السلوكية والاضطرابات والسلوكيات المهتزة، مثل: تلك التي تنبأ بها استبيان "هوجان" للتنمية، فاضطرابات الشخصية دائمة ومنتشرة عبر السياقات.. ويقارن الجدول 1.9 بين استبيان "هوجان" للتنمية والدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية.

كذلك يجد كل من استبيان هوجان للتنمية والدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية أن هذه المقاييس تميل إلى التجمع في مجموعات فرعية. ففي حالة مقاييس هوجان، يصفون ثلاث مجموعات من هذا القبيل. حيث تتعلق المجموعة الأولى بالانحراف بعيدًا وتضم: سريع الانفعال، متشكك، حذر، جاحد، متروي بشكل مفرط. تصف هذه المقاييس ردود الأفعال تجاه القلق الذي يحافظ على مسافة معينة أو يدفع الآخرين بعيدا. أما المجموعة الثانية تضم: جريء، مؤذ، درامي ومثير، واسع الخيال.

الجدول 1.9: استبيان هوجان للتنمية والدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية

الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية (اضطرابات الشخصية)	موضوعات استبيان هوجان للتنمية
الحد الفاصل: الغضب غير المناسب والعلاقات غير المستقرة والمتوترة بالتناوب بين المثالية وانخفاض القيمة.	**سريع الانفعال**: متقلب المزاج ويصعب إرضائه، لديه حماسة كبيرة تجاه الأشخاص أو المشاريع أو الأشياء ولكنها تختفي بسرعة.
مذعور: عدم اليقين والشك تجاه الآخرين ؛ يتم تفسير الدوافع على أنها حاقدة.	**متشكك متهكم**: لا يثق في النوايا الحقيقية للآخرين.
انطوائي: غير اجتماعي ويشعر بعدم الكفاية وحساس بشكل مفرط تجاه النقد أو الرفض.	**حذر**: يعرض عن تحمل المخاطر خشية أن يتم رفضه أو تقييمه بشكل سلبي.
فصامي: البرود العاطفي والبعد عن العلاقات الاجتماعية؛ غير مبال تجاه الثناء والنقد.	**جاحد**: منعزل وصامت، لا يهتم بالتواصل؛ يفتقر إلى الاهتمام أو الوعي بمشاعر الآخرين.
سلبي وعدواني: يرفض بشكل سلبي الأداء الاجتماعي والمهني المناسب، يشعر بالغضب عندما يطلب منه القيام بشيء ما لا يريد القيام به.	**متروي بشكل مبالغ**: مستقل ويتجاهل طلبات الأشخاص ويشعر بالغضب إذا اصروا.
نرجسي: سلوكيات أو مواقف متغطرسة، لديهِ حاجة ماسة لأن يكون موضع الإعجاب عند الجميع، وتتدنى لديهِ مشاعر التعاطف مع الآخرين.	**جريء**: لديه ثقة بالنفس غير اعتيادية ومشاعر العظمة، والإفراط في تقييم قدراته.
غير اجتماعي: متجاهل الحقيقة، يتسم بالاندفاع والفشل في التخطيط للمستقبل وغير متوافق مع الأعراف الاجتماعية.	**مؤذ**: يتمتع بالمجازفة واختبار الحدود؛ بحاجة إلى الإثارة، متلاعب، مخادع، ماكر، استغلالي.
درامي: العاطفة المفرطة والسعي لجذب الاهتمام والمبالغة في التعبير العاطفي	**درامي ومثير**: معبر، حماسي، الرغبة في أن يتم ملاحظته وإلى أن يكون مركز الاهتمام
فصامي: المعتقدات الغريبة أو التفكير السحري، السلوك أو الكلام الغريب، غريب الأطوار	**واسع الخيال**: التصرف والتفكير بطرق إبداعية وأحيانًا بطرق غريبة أو غير عادية

موضوعات استبيان هوجان للتنمية	الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية (اضطرابات الشخصية)
مجتهد: دقيق ومنظم ويميل إلى الكمال، غير مرن حول القواعد والإجراءات وينتقد أداء الآخرين	**الوسواس القهري**: الانشغال بالنظام والقواعد والكمالية والتحكم، مفرط الضمير ويفتقر إلى المرونة
مطيع: حريص على إرضاء الآخرين والاعتماد عليهم في الدعم والتوجيه؛ متردد في اتخاذ إجراءات مستقلة أو معارضة الرأي العام	**معال**: صعوبة اتخاذ القرارات اليومية دون الإفراط في النصيحة والطمأنينة؛ صعوبة التعبير عن الخلاف بسبب الخوف من فقدان الدعم أو الموافقة

في عام 2001 حول هذه الأمور التي لا تزال ذات صلة:

1- هناك اتفاق جوهري بشأن التصرفات أو الصفات المختلة المرتبطة بعدم كفاءة الإدارة وانحرافها عن المسار.

2- لدى العديد من المديرين المنحرفين مهارات اجتماعية مثيرة للإعجاب، وهذا هو السبب في عدم اكتشاف اضطراباتهم عندما تم اختيارهم، ولكن تمت ملاحظتها في وقت لاحق من قبل مرؤوسيهم.

3- المديرون السيئون هم سبب رئيسي لسوء السلوك من قبل الموظفين، مثل: السرقة أو الغياب أو ارتفاع معدل دوران الموظفين، فالمعاملة السيئة تجعل الموظفين يشعرون بالغضب والاستياء.

4- من المهم وصف اضطرابات الشخصية من وجهة نظر أولئك الذين يجب عليهم التعامل مع الأشخاص المضطربة.

هناك دليل مؤكد يشير إلى أن الجانب المظلم للشخص يتعلق بالوظائف التي ينجذب إليها، ويزدهر بها، بصرف النظر عن مهاراته وقيمه.. وفيما يتعلق بالقطاع الخاص مقابل القطاع العام (فرنهام وآخرون 2014)، فإن النمط قابل للتنبؤ به: أولئك في القطاع العام يميلون إلى تحقيق درجة عالية من الانحراف (متشككون وجاحدون) ولكنهم يتحركون مع المسار الصحيح من ناحية (الاجتهاد والطاعة)، وإلى حد ما يتحركون ضد المسار الصحيح (الجرأة والأذى والدراما)، عكس أولئك الذين يعملون بالقطاع الخاص.. وهناك بعض الدراسات المصغرة المثيرة للاهتمام في هذا المجال.. أشار كلً من "وينسبورو" و"سامباث" في الفصل الخامس عندما قاموا بدراسة 117 من المديرين التنفيذيين النيوزيلنديين، والعلاقة بين الجانب المظلم والقيادة، حيث وجدوا ثلاث ارتباطات ضخمة، فأولئك الذين تم تقييمهم بدرجة عالية في القيادة التحويلية يميلون إلى أن يكونوا متدنّين في الحذر، ولكنهم يحققون درجات عالية في النطاق الدرامي، كما وجدوا أن الجرأة مرتبطة بدافع ملهم، وهو ما جادلوا بأنه نتيجة لدرامية القضايا التي يستخدمها أولئك الذين يتمتعون بالكاريزما.

وقام "كارسون وآخرون" (2012) بإجراء دراسة موسعة حيث قاموا بدراسة 1.769 منظمة تجزئة عالمية.. لقد كانوا مهتمين بشكل خاص بكيفية ارتباط اثنين من العوامل ذات الجانب المظلم، وهما: الانحراف والتحرك عكس المسار، مثل: حيازة الوظائف والتعرض للطرد وترك المنظمة، وكما كان متوقعا فقد أظهرت النتائج أن هؤلاء المديرين الذين يعانون من خلل في الحركة ضد النزعات، كان من المرجح أن يغادروا، إما أن يتم طردهم، أو أن يستقيلوا.

والسؤال المركزي هو: متى ولماذا وكيف (إن وجدت) ترتبط سمات الجانب المظلم بالقيادة.. ونظر مقال بقلم "جادج وآخرون" (2006) في العلاقة بين القيادة والنرجسية، وكما توقعنا فقد أكدت النتائج أن النرجسية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالتقييم الذاتي للقيادة، ولكنها مرتبطة بشكل سلبي بتصنيفات الآخرين، بالإضافة إلى أنه عندما تستخدم تقييمات الآخرين لتقييم القيادة، ترتبط النرجسية سلبًا بالأداء، وتقدم هذه النتائج دليلاً يؤيد وجهة نظر "هوجان" بأن هناك "جانبًا مظلمًا" للعديد من القادة.

لقد أشار الكثيرون إلى أن درجات "معتدلة" في الصفات المظلمة تميل إلى الارتباط بنجاح القيادة، بينما تتنبأ الدرجات القصوى بالفشل والانحراف (قيصر وآخرون 2014). وبالتالي فإن التطرف مرتبط بالقيادة التمكينية والاستراتيجية والتشغيلية، فالقادة المنحرفون يتخذون خطوات جريئة، وهم جيدون في تحديد الاتجاه ودعم الابتكار (نطاقنا الاستراتيجي)، ولكنهم ضعفاء في مراقبة الأداء، وتركيز الموارد، والحصول على التفاصيل الصحيحة (مجالنا التشغيلي).. هناك تحليل لفائدة التكاليف مع وجود سمات الجانب المظلم.. نظر كل من "جاديس" و"فوستر" (2013) في العلاقة بين العوامل المظلمة والأداء الإداري العام، بالإضافة إلى ثمانية سلوكيات إدارية بما في ذلك الثقة واتجاهات العمل، وقيادة الآخرين، وصنع القرار، وحل المشكلات، والإنجاز والتوجه والاعتمادية، والقدرة على التكيف / المرونة ومهارات التعامل مع الآخرين.. ووجد الباحثون أن الميل إلى الانحراف تحت الضغط كان دائمًا مرتبطًا سلبًا بالأداء.. ومع ذلك، إما التحرك عكس المسار، مثل: السلوك الدرامي الباحث عن الاهتمام كان أكثر إثارة للجدل: توقع الأداء بشكل إيجابي ولكنه يرتبط ارتباطًا سلبيًا بالثقة وسائر السلوكيات. سبين وآخرون. (2013) قاموا بتلخيص سمات الجانب المظلم في العمل. بعض النتائج المعروضة في الجدول 2.9:

تظهر المزيد من الدراسات التي تشير إلى أهمية ارتباط اضطراب الشخصية بالانحراف، السؤال الذي يطرح نفسه بعد ذلك هو السبب في اختيار أو ترقية الأشخاص الذين يعانون من عيوب كبيرة في شخصياته. وبالفعل، فإن الخصائص ذاتها التي تساعد الناس على تولي مناصب عالية في الإدارة هي أيضا سبب انحرافهم في العمل (فرنهام واخرون 2013). وفي الآونة الأخيرة تم الكشف عن نوع مختلف من القضايا المتعلقة بالشخصية على الرغم من أن قاعدة الأدلة التجريبية ليست قوية بعد.. وقد شهد اللورد "ديفيد أوين "وهو طبيب وسياسي سابق، وشغل منصب وزير خارجية المملكة المتحدة من عام 1977 إلى عام 1979 أنه يوجد العديد من الأشخاص في السلطة السياسية الذين أصبح سلوكهم غير مؤهل.. لقد سقط هؤلاء الأشخاص ضحية لما أطلق عليه أوين لقب "متلازمة هوبريس" (أوين 2008) والتي يُعتقد أن الأشخاص في السلطة السياسية معرضين لها بشكل خاص.

الجدول 2.9 سمات الجانب المظلم في العمل

الأداء الوظيفي	هناك علاقة سلبية لمعظم السمات
سلوك المواطنة	ترتبط السمات المظلمة بانخفاض سلوك المواطنة والجماعية ولكن هناك بعض الاستثناءات القليلة (الشخصية الاعتمادية).
سلوك عكسي في العمل	يرتبط بشكل إيجابي بالعديد من السمات المظلمة.
أداء إبداعي	أحيانا يكون هناك علاقة إيجابية على الرغم من أن العلاقة غير خطية
التدريب	العديد من سمات الجانب المظلم ترتبط بالثقة المفرطة وانخفاض التعلم والتطوير
إجراء المقابلات	ترتبط العديد من سمات الجانب المظلم بنجاح إجراء المقابلات
القيادة	يمكنها أن تلعب دور في النجاح والفشل على حد سواء
انحراف الإدارة	هناك العديد من الحالات حول انحراف الإدارة
إشراف سيء	يرتبط هذا بالسمات القاسية والخبيثة والمدمرة بشكل واضح

ويجادل "أوين" بأن القادة الذين يمارسون السلطة يميلون إلى المعاناة من متلازمة "هوبريس"، حيث كلما زادت ممارستهم، كانوا أكثر ميلاً إلى تطوير العداء لديهم.. ويجادل أيضًا بأنه من غير المرجح أن يتطور هذا العداء لدى الأشخاص المتواضعين، أو الذين يتقبلون النقد، أو عندهم حس فكاهي عالي.. وقد تم اختيار أربعة رؤساء للحكومة خلال الـ 100 سنة الماضية، ولوحظ أنهم قد طوروا متلازمة "هوبريس" لديهم: ديفيد لويد جورج، مارجريت تاتشر، جورج دبليو بوش وتوني بلير. ويبدو أن أعراض المتلازمة مرتبطة بالنرجسية وبالثقة بالنفس المبالغ فيها، والاعتقاد بأن المحكمة الحقيقية التي يمثلون أمامها، ويجيبون عليها، ليست المحكمة الدنيوية التي تتكون من القضاة أو الرأي العام، ولكن هي التاريخ أو الله، فهو أعظم من كل شيء.. غالباً ما يكون هذا الاعتقاد مصحوبًا باعتقاد لايتزعزع، أنه في تلك المحكمة سوف يتم تبرئتهم، ويعتقد "أوين" بأن هذه المتلازمة على وجه التحديد سوف تتراجع بمجرد التخلي عن السلطة.

الأمر الأكثر إزعاجاً أنه هناك مرضى نفسيين يصبحون قادة أعمال.. وقام "مانفريد

كيتس دي فريس"، وهو أحد المحللين النفسيين في إحدى المدارس الأوروبية للأعمال، بتصنيف مظاهر اضطراب الشخصية بين رجال الأعمال على مدار حياته المهنية (1984، 1994، 2006)، وقد ركز على المديرين الذين يعانون من الاعتلال النفسي، حيث أنهم يتسببون في ضرر كبير، ويعتقد معظم الباحثين في هذا المجال أن المرضى النفسيين هم الأكثر شيوعا والأكثر خطورة في العمل (بابياك وهير 2006).

وصف "كيتس دي فريس" العديد من الأشكال القيادية المختلفة المحفوفة بالصعوبات والمزايا:

- يجب إيلاء اهتمام كبير وإظهار الإعجاب للقائد النرجسي الذي يشعر بأهميته وذاته بشكل مبالغ فيه.
- القائد المسيطر والجاحد.. الذي دائما ما ينتقد من هم حوله ويحكم عليهم.
- القائد المكتئب الذي لا يقوم بأي نشاط.. شخص بغيض لا مبالي ويفتقر إلى الطاقة.
- القائد الوقح الاستبدادي والقاسي.. عرضة لانفجارات الغضب في حين أن لديه القدرة على الانضباط الذاتي من الناحية الشخصية.
- القائد القلق وشديد الحساسية.. يتردد في أن يثق بالآخرين، معتد بنفسه وغير متسامح.
- القائد السلبي.. غير حاسم، فهو عنيد ويخاف الالتزام.
- القائد الكارزمي.. يتمتع بشعور الراحة والقوة والعظمة، والقوة المالية والنشوة عندما يكون في حالة ارتقاء ولكنه يصاب بالاكتئاب في أوقات أخرى.
- القائد الإنفعالي والقلق.. لديه خوف دائم من عدم الارتقاء إلى مستوى التوقعات ويميل إلى أن يكون مدمنا على العمل ومثاليا.

يميز كيرس دي فريس (2006) عددًا من المزايا الخاصة، واحدة من هذه المزايا هي الثقة والتي تصبح ثقة مفرطة بسهولة.. من الواضح أن المنظمات تتواطأ في تضخيم الطموحات الكبيرة للقادة الذين يقدمون الكثير من الوعود بسبب ثقتهم المبالغ فيها. يدرك "كيرس دي فريس" مثله مثل غيره في هذا المجال أن الإيمان بالنفس والثقة بالذات أو النرجسية هي سلاح ذو حدين في عالم الأعمال، حيث يقول:

"وجـود النرجسـية هـي شرط أسـاسي لأي شـخص يأمـل في الصـعود إلى قمـة المنظمة، حيث أن النرجسية تقدم للقادة أساسًا للقناعة حول اسـتقامة وصـلاح قضيتهم، فقناعة القائـد الـنرجسي بـأن فريقـه أو منظمتـه أو بلـده لهـا مهمـة محددة، والرؤية العالمية لقـوة (وحتـى عـدم مرونـة) القائـد الـنرجسي يعطـي أتباعه شيئا مما يتعرفون عليه ويتشـبثون بـه، فعـلى الـرغم مـن أن النرجسـية تعتبر دواء سام، فإنها عنصر أساسي للنجاح، إلا أن القائد لا يستغرق الكثير قبل أن يعاني من جرعة زائدة" (الصفحتان 188-9).

لقد حقق كيرس دي فريس ثلاثة أشـياء، أولاً، وصـف اضـطرابات الشخصـية باسـتخدام المصطلحات العامـة. ثانيـاً، أظهـر أن سـلوكيات رجـال الأعـمال الخطـرة والمزعزعـة تعـود إلى اضطرابات في شخصياتهم. ثالثًا، نبه الناس إلى أعراض تلك المشاكل (انظر أدناه).

تحديد الأشخاص المعرضين للخطر: ثلاثة مؤشرات حاسمة

تشير الأدبيات الحديثة المستندة إلى النظرية النفسية إلى أن هناك ثلاثة علامات أساسية للغاية يمكن أن تستخدم في تحديد الأشخاص المعرضين للخطر أو الذين بدأوا في الاتجاه نحـو الانحراف.

1- العلاقات: هل يمكن للشخص إقامـة علاقـات صـحية وسـعيدة وطويلـة الأجـل مـع أنـواع مختلفة من الناس والحفاظ عليها؟.. تتم القيادة بالعمل مع الناس والعمل مـن خلالهـم، ويكاد يكون من المستحيل تصور موقف قيادي لا ينطوي على مجموعات وفرق.

تبدأ القدرة على تشكيل والحفاظ على العلاقات في وقت مبكر، حيث يكـوّن النـاس صداقات في سن مبكـرة جـدًا لأسـباب متعـددة، والـبعض الآخـر يبقونهـا لفـترات طويلـة جدًا. ومن الضروري أن تكون الصحة العقلية قادرة على إقامة علاقـات والحفـاظ عليهـا.. في حين أن جميـع البـاحثين قـد أظهـروا أن المشـاكل في العلاقـات بـين الأشـخاص هـي في

صميم مشكلة انحراف المديرين عن مسارهم، قد اقترح أن هذه المشكلات تكملها في الغالب سلوكيات تدميرية، وتشمل السلوكيات الجاحدة والعدائية والدفاعية والالتزام المفرط والتشكك (وليامز وآخرون 2013).. ومع ذلك، يبدو أن هذه السلوكيات المدمرة تلعب دورًا كبيرًا في الانحراف بسبب ارتباطها بعدم القدرة على إقامة علاقات جيدة.

كثيرًا ما يتحدث رجال الأعمال عن الكفاءات العاطفية (بدلاً من السمات أو القدرات) التي يتم تعلمها بشكل أساسي. وتشمل الكفاءات العاطفية الوعي الذاتي العاطفي، والتنظيم الذاتي العاطفي، والوعي الاجتماعي - العاطفي، وفهم عواطف الآخرين وهلم جرا. إذا كان بإمكاننا إدراج مفاهيم قديمة ذات صلة مثل المهارات الاجتماعية أو الكفاءات الشخصية، فمن الممكن تقديم أدبيات تعود إلى 30 عامًا تظهر بأن هذه المهارات تتنبأ بالفعالية المهنية والنجاح. وعلاوة على ذلك، فهناك أدلة تجريبية مقنعة تشير إلى أنه يمكن تحسين هذه المهارات وتعلمها. على النقيض من ذلك، يميل المديرون المنحرفون إلى مواجهة مشاكل مع عملائهم وفرقهم وتقاريرهم المباشرة ويبدو أنهم غير قادرين أو غير راغبين في إصلاحها.

2 - الوعي الذاتي: هل لدى الأشخاص نظرة ثاقبة حول أنفسهم؟

يمكن استنباط الوعي الذاتي بعدة طرق، ففي بعض الأحيان تأتي البصيرة الذاتية من الاستيعاب في الفصول الدراسية، أو على الأريكة، أو من خلال التقييم والدراسة.. وبشكل أكثر نموذجية، فإن الوعي الذاتي يزداد تدريجياً مع النضج العاطفي عن طريق فهم ما يقوله الآخرون، وملاحظة تأثيرنا على من حولنا والعكس. فهم ينبع من النجاح والفشل.

ويمكن للإجراءات المتعمدة أن تسهل نمو الوعي الذاتي لمعظم الناس في مكان العمل.. إن محاولة القيام بمهام وتجارب جديدة تجعلنا نتوخى الحذر، في حين أن منع أنفسنا من تجربة المهام المألوفة نادراً ما يؤدي إلى اكتساب معرفة جديدة. فإن البحث عن ردود الفعل من الآخرين يثير أيضا وعينا الذاتي وقبول الذات.. ومع ذلك، فإن معظم

القادة المنحرفين لديهم معلومات سيئة حول نقاط قوتهم وضعفهم، فهم لا يفهمون كيف يعبرون ولا يعرفون تأثيرهم على الآخرين.

إن محاولة القيام بمهام وتجارب جديدة تجعلنا نتوخى الحذر من أنفسنا، في حين أن منع أنفسنا من تجربة المهام والمجالات المألوفة نادراً ما يؤدي إلى اكتساب معرفة جديدة.

3 -القدرة على التكيف: هل يثبت الشخص القدرة على التعلم من التغيير أو التجربة؟..

أشار "تشارلز داروين" إلى أن البقاء ليس للأقوى أو الأكثر ذكاء، ولكن لأولئك الذين يتأقلمون بشكل أسرع للتغير، فالتغير في معظم المؤسسات هو شيء مستمر ويتسارع.. يجب أن يتعلم الناس التخلي عن الافتراضات والمعتقدات القديمة أو غير الفعالة أثناء اكتساب مهارات وأفكار جديدة في أوقات مختلفة في مهنة ما، هذا يعني في كثير من الأحيان تعريض نفسك لحالات التعلم التي يمكن أن تكون مهددة والتي قد تنطوي على الفشل.. فالناس بحاجة إلى أن تكون قابلة للتكيف وقادرة على التعامل مع التغيير، وقد يكون البعض أفضل من غيره بشكل واضح من ناحية القدرة على التأقلم. أولئك الذين يظهرون عدم القدرة على التكيف والتعلم والنمو معرضون للخطر ويعرضون أيضًا فرقهم ومنظماتهم للخطر.

الوقاية:

السؤال الرئيسي لمعظم المنظمات هو كيفية منع الانحراف الإداري والفشل، حيث أنه مكلف للغاية ومهدر. وهنا نقترح الانتباه إلى الاختيار والتدريب.

الاختيار:

من خلال تحليل الوظائف، عادةً ما يكون لدي الأشخاص الذين يقومون بالاختيار قائمة بالكفاءات التي يبحثون عنها. والهدف هو قبول المتقدم الجيد ورفض السيئ.ومع ذلك، هناك مشكلتان في هذا النموذج:

1- افتراض الخطية: نفترض أن المزيد هو أفضل، كلما كان لديك جودة عالية (الذكاء، الإبداع، النزاهة)، كلما كان ذلك أفضل. تتطلب معظم الوظائف مبلغًا مثاليًا بدلاً من

الحد الأقصى للمبلغ، وقد يشير "الحد الأقصى" إلى وجود خطر محتمل.. قد تكون أقصى درجات الثقة بالنفس تصل إلى الغطرسة أو النرجسية، وقد يكون التطرف في الإبداع مؤشراً على السلوك القِصَري، وقد تشير نقاط القوة القصوى إلى نقاط ضعف كبيرة.. وبالتالي سيكون من الحكمة في عملية الاختيار التحقيق مع من لديهم مستويات عالية جدا لتحديد ما إذا كانت هذه مؤشرات للمشاكل الحالية أو الوشيكة.

2- التركيز: إن التركيز أكثر على اختيار ما نريد بدلاً من رفض ما لا نريده. في الواقع، عندما نقف أمام قوة كبيرة، من الممكن أن نغفل المخاطر الجانبية عند اختيار أولئك الذين يمتلكون سمات أو صفات من المحتمل أن تكون ضارة. فكلما كانت المهمة أكثر أهمية، زادت عواقب الفشل أو انحراف الحركة عن مسارها، وكلما كان الأمر الأكثر أهمية هو السعي إلى تقييم أولئك المعرضين للانحراف. في الواقع، قد يكون إطار عمل "هوجان" والدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية المبين في الجدول أعلاه بمثابة قائمة تحقق ممتازة لمساعدة الأشخاص في اختيار الأشخاص الذين قد يكونون عرضة للفشل.

التدريب:

الفرصة الثانية للتدخل هي التدريب والتوجيه والمراقبة، وتقدم عدد من الكتب نصائح للناس حول كيفية "تصارعهم شياطينهم" بمجرد معرفتهم بالجانب المظلم لشخصياتهم، ويحتوي الجدول رقم 3.9 على نصائح دوتلتش وكايرو (2003) لكل من الاضطرابات:

ها النوع من النصائح نادرا ما يكفي، ولا يعتبر نصائح مثالية، على سبيل المثال ، إن "التخلي عن سلوك الكمال والاستحواذ" ينكر حقيقة أن الكثير من الأشخاص يشعرون بأنهم قد وقعوا في شرك أفعالهم القهرية. وهكذا، يتوجه الكثيرون إلى المدربين أو حتى المعالجين للعمل على تطوير العلاجات بمرور الوقت ، ويجب أن تدار التوقعات بعناية في

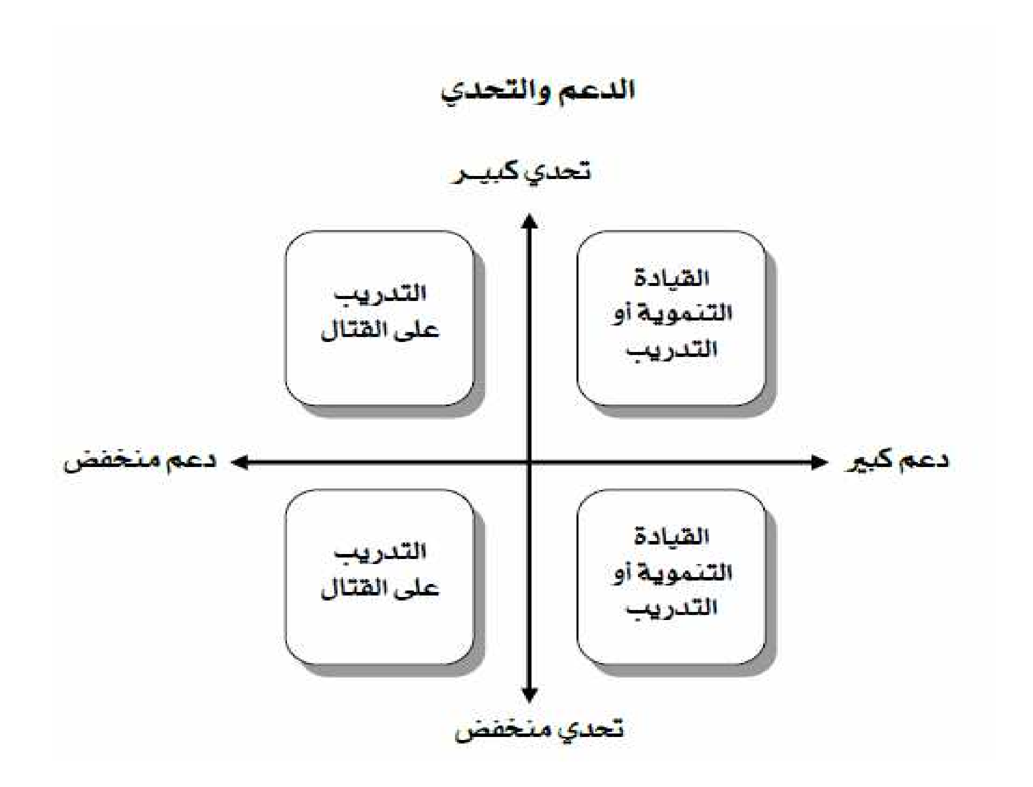
الجدول 3.9 نصائح دوتليتش وكايرو (2003)

الغطرسة	أولا: تحديد ما إذا كنت تجيد التعامل مع الشخصية المتعجرفة. ثانيًا: ابحث عن الصادقين في منظمتك وخذ آرائهم وتعليقاتهم الصادقة ثالثًا: تعلم من الانتكاسات التي تواجهك في العمل لتتفادي الأخطاء.
المشجاة	أولاً: "خفض مستوى الصوت" ثانياً: اجعل شخصاً يقوم بتصوير فيديو لك أثناء العمل ثالثًا: حدد الظروف التي تسبب الانحراف عن المسار الصحيح رابعًا: خصص وقتًا للتفكير والاستماع
التقلب	أولاً: قم بتعيين "المستشار الموثوق به" لإعطائك تنبيهات حول التقلب ثانيا: تعلم أن تتراجع وأن تأخذ خطوة للأمام إذا لزم الأمر ثالثًا: اسأل عن ما يحدث وما لا يحدث وكيف يمكنك التأثير على العمل
الحـــــذر المفرط	أولاً: حدد أولوياتك وخصص جهدك للعمل على القضايا الرئيسة ثانيًا: افعل شيئًا مختلفًا واكسر الروتين ثالثًا: ركز على النجاح الذي حققته في الماضي لتقليل الخوف من الفشل رابعا: واجه مخاوفك عن طريق تخيل أسوأ الحالات والسيناريوهات
الارتيـــاب المعتاد	أولا: التفكير في السبب وراء عدم الثقة بالآخرين. ثانيا: إعادة تكوين علاقة رئيسية والعمل على شكوكك. الثالثة: ممارسة إعطاء ردود فعل إيجابية للآخرين. رابعًا: تعرّف على مدى عدم الثقة في حياتك المهنية.
العزلة	أولاً: أدرس شبكة علاقاتك وحدد الحلفاء (الحصول على البراعين) ثانيًا: تدرب على رسائلك بحيث يفهم الأشخاص ما تريد قوله بوضوح ثالثًا: انتبه إلى (عدم) تأثيرك في العمل والعمل بجد لإحداث تأثير.
الأذى	أولاً: احصل على ملكية ما تفعله. ثانيًا: حدد القواعد التي يجب إتباعها. ثالثًا: التركيز على عدم التسبب في أي نوع من الأذى المتعمد. رابعاً: الثقة في المدربين والاستماع لهم بعناية.

الشذوذ	أولاً: حدد السعر الذي أنت على استعداد لدفعه مقابل "عدم المطابقة". ثانيًا: أحط نفسك بالأشخاص الذين يمكنهم تنفيذ أفكارك. ثالثًا: تعرف على الفجوة بين قصدك والأثر أو النتيجة التي تريدها.
المقاومة السلبية	أولاً: لاحظ الفجوة بين ما تشعر به وما تقوله / تفعله. ثانيًا: ضع نفسك في مكان الأشخاص الذين تعمل معهم. ثالثًا: العمل على مناطق الصراع المحتملة. رابعا: انظر إلى القادة الناجحين الآخرين والاقتداء بهم.
الكمالية	أولاً: قم بدراسة تكاليف أسلوبك ونهجك: التعرض للتوتر والفرص الضائعة. ثانيا: إعطاء الأولوية للوظائف الرئيسة وتعلم أن تتكيف مع وجود النقص. ثالثا: التخلي عن السلوك الكمالي وسواسك.
الحرص على تحقيق الرضاء	أولاً: حدد ما تؤمن به. ثانيًا: اختر المعركة: صراع صغير. ثالثاً: الدفاع عن شخص ما يستحق الدفاع.

هذا السياق، يجب أن يتم الاستعانة بمدربين ماهرين وعملاء محددين من أجل خلق مزيج من البصيرة للبناء وتحديد الأهداف وإثارة العمل والأمانة في العمل. فإن تحقيق تطوراً كبيراً لا يتم بسهولة وبسرعة ولكن هذا لا يعني عدم القدرة على إحراز تقدم.

أحد العناصر الرئيسة في هذه العملية هو وجود مزيج مناسب من التحدي والدعم. ويتصور العديد أنها مسألة توازن كما لو كان التحدي والدعم في نهايات متقابلة للمهمة وأن مهمة المدرب هي العثور على المنطقة المناسبة التي يوجد فيها ما يكفي من كل منها ولكن هذا التصور ليس مفيداً. وهناك طريقة أكثر فائدة للتفكير في هذه المسألة وهو أن يكون البعدين متعامدين كما في الشكل 1.9. حيث يمكن تقديم قدر كبير من التحدي والدعم، وربما يكون هذا هو الهدف لكل من القادة والمدربين الذين يهدفون إلى التطوير. في الواقع، كلما كان التحدي أكبر كلما زاد الدعم المطلوب. وبالمثل، ينبغي أن ندرك أنه مع الدعم تأتي الفرصة للتحدي وإثارة النمو والتنمية.



الشكل 1.9 من الأفضل اعتبار التحدي والدعم كأبعاد متعامدة

الفكرة الرئيسة هنا.. هو أنه يجب النظر إلى الدعم والتحدي على أنهما زوج وليس عناصر مستقلة. إذا كان هناك الكثير من الدعم والقليل من التحدي، فإن هذا يخلق مجموعة علاجية. وهذا ينعكس على دورة التدريب على القتال التي تهدف إلى التخلص من الضعفاء. وعندما يتم الجمع بين التحدي والدعم، فإن القليل من كلاهما يؤدي إلى خلق الفوضى.

التكيف:

يجب أن يكون هناك قدرة على التكيف في بيئة بها تغيير مستمر وغير قابل للتنبؤ به،

وحيث تتفشى مخاطر الفشل، ولكن أولاً، يجب فهم التكيف إذا كان يجب متابعته والاهتمام به.. وبشكل أساسي، هناك نهجان مختلفان تمامًا للتفكير في التكيف ولهـما تـداعيات مختلفـة على القادة والمديرين والمدربين.. النهج الأول: هو فكـرة التراجـع، والـنهج الثـاني: هـو النمـو والتكيف.. تأتي كلمة التكيف في اللغة الإنجليزية من أصول لاتينية (resilire) وتعنـي "القفـز مرة أخرى أو الارتداد". هذا مثل دمية البوزو، عندما ترتطم بشيء، فإنها ترتد بشكل رأسي، أو مثل مصدات السيارة (الاكصدام) عندما تصطدم بشيء بلطف، تعود إلى شكلها الأصـلي. هـذا هو شكل من أشكال المرونة/التكيف على أسـاس الركـود: العـودة إلى الحالـة الأصـلية. ولكـن عندما يتم تطبيق مفهوم المرونة على الشخص، فإننا عادة ما نعني شيئاً ذات مغزى أكبر.

فالبشر لديهم القدرة عـلى اسـتغلال النكسـة أو الفشـل في الـتعلم والتطـور، وهـذا مـا يسميه الدكتور "بيتر جروينوالد" بـ " المرونة التكيفية " لتمييزه عـن النسـخة الثابتـة، وهنـاك عوامل طبيعية للمرونة التكيفية، وكما ناقشنا موضوع الشخصية في الفصل الثامن، بأن هنـاك اختلافات فردية في الانفعالية، فبعض الناس لـديهم عاطفـة قويـة مقارنـة بـالآخرين، وهنـاك عنصر وراثي كبير في ذلك.. ولكن مع تعلم النـاس آليـات التعامـل، فهـم يكتسـبون ويطـورون القدرة على التكيف سواء تـم تعلمهـم في مرحلـة الطفولـة أو البلـوغ.. وهنـاك أيضًـا بيئـات تشجع على تعلم التكيف وبيئات لا تقوم بذلك.

وتتمتع كل من القيـادة والإدارة والتـدريب والعـلاج بالقـدرة عـلى تعزيـز القـدرة عـلى التكيف إذا تم إجراؤها بمهارة.. و يتعين على القـادة أن يفكـروا - لأنفسـهم ولمـنظماتهم - في مدى تمكنهم من تعزيز التفكير والـتعلم والنمـو في مواجهـة النجاحـات والفشـل. فمنـذ نشر كتاب بيتر سينج " الانضباط الخامس "في عام 1990، أصبح مصطلح "منظمة التعلم" يستخدم على نطاق واسع ولكنه نادرًا ما يُمارس بشكل منهجي. وتعمل المنظمات التعليمية على تعزيز المرونة التكيفية ولكن هناك جوانب أكثر للقدرة عـلى التكيـف مـن الـتعلم الفكـري لوحـده. وتلعب الثقافة والمناخ دوراً في تعزيز الأفراد والفرق والمنظمات، فإنها مسألة قيادة.

الملخص والخاتمة

1- لطالما كان فشل القيادة وانحرافها مجالاً مخفياً وغير مدروس لسنوات، وبالتالي لم يتم التعرف على عدد الفاشلين والمنحرفين.
2- توجد الآن أدوات وتقنيات متطورة لتحديد الأشخاص المعرضين لخطر الفشل والانحراف والتفهم الجيد للعوامل الشخصية للأفراد (الخصائص والسمات) وفي السياق الذي يعملون فيه.
3- الفشل والانحراف ليس حتميا ولا يمكن تجنبه، ويمكن اتخاذ خطوات عملية لمنع العديد من المشكلات التي تواجهها وإصلاحها ولكن يجب أن تبدأ جميع هذه الإجراءات بتقييم صادق ودقيق للفرد والوضع الراهن.
4- الاختيار والتطوير هما المفتاح لمنع الفشل والانحراف، والهدف النهائي هو تعزيز القدرة على التكيف.

الفصل العاشـر

برنامج العمل

في الفصول السابقة، وضعنا أربعة مقترحات..

أولاً: ناقشنا بـأن عـلى القيـادة أن تتعامـل مـع مطالـب المجـالات الثلاثـة: الاسـتراتيجية والتشغيلية والعلاقات بين الأشخاص.. لقد وصفنا هذه النطاقات بأنها متداخلة، وتضم سـبعة إمكانيات كما هو موضح في نموذج الألوان الأساسية.

ثانيا: ناقشنا أنه من الصعب، ومن غير المحتمل إن لم يكن مستحيلا، أن يكون أي فـرد - مهما كان موهوبًا –أن يكون متكاملاً في المجالات الثلاثة، ناهيك عن القـدرات السـبعة.. هـذا ليس فقط لأن المتطلبات والخصائص المطلوبة في المجالات مختلفة، ولكن في بعـض الحـالات، فإن هذه المطالب تكون عكس ذلـك. عـلى سـبيل المثـال، يبـدو أن التفكـير الواسـع والشـهية للتجارب الجديدة المرتبطة بسمات انفتاح الشخصية، هما لصالح المجـال الاسـتراتيجي، ولكـن العكـس هـو الصـحيح بالنسـبة إلى المجـال التشـغيلي.. باختصـار، فـإن النـاس الفضـوليين والانفتاحيين يزدهرون في أنشطة "الصورة العامة"، لكـن قـد يشـعرون بالملـل مـن التفاصـيل بسهولة..

ثالثًا: تحدد شخصية القائد نمطًا من المساعدة والعوائق في إنشاء القدرة على القيادة والحفاظ عليها.. بناءً على هذه الفكرة، يمكننا التمييز بين نقاط القوة الطبيعية والقوة المحتملة، ونقاط القوة الهشة والقيود المقاومة.. يميل القائد إلى للعمل مع بعض الثقة في مجالات قوته الطبيعية، يمكنه العمل على نقاط القوة المحتملة مع توقع بعض النجاح، لكنه يحتاج إلى مواصلة العمل على نقاط القوة الهشة حتى تظل قوية، ولكن في مجال التقييدات المقاومة، قد يكون من المعقول إيجاد طريقة للتغلب عليها؛ لأن احتمالية إحراز تقدم هنا ضعيفة.. تكمن المشكلة في استثمار الوقت والجهد والمال لتحقيق أفضل النتائج.. وقد تم اقتراح أن العمل على نقاط القوة الهشة أكثر فاعلية من العمل على نقاط الضعف لبعض الوقت.

يمكن أن تتحقق القيادة الكاملة من قادة منفردين غير مكتملين يعملون سويًا.

رابعًا: القيادة الكاملة يمكن أن تأتي من قادة فرديين غير مكتملين يعملون معًا، ولإنشاء أعلى مستويات القيادة، تحتاج الفرق إلى أن تضم أشخاصًا من كل المستويات العالمية في العديد من جوانب القيادة، مع تحديد نقاط عدم اكتمالهم والسعي للحصول على مساهمات الزملاء الذين تتكامل قدراتهم معهم.

في هذا الفصل الأخير.. نوضح كيف يمكن للإجراءات التي يمكن الحصول عليها من هذه المقترحات توجيه العمل في جميع مراحل الحياة العملية للقائد.. سنسرد قصة لتوضيح النقاط وتدوين ملاحظات إضافية؛ لتوضيح كيف يمكن تنظيم العديد من الإجراءات أو تطبيقها. الجدير بالذكر أن القصة (دراسة الحالة) لها شخصية مركزية، وهي "ألان فرانكلين"، وهي شخصية خيالية بالكامل، ولكنها تستند إلى العديد من المديرين التنفيذيين الذين رأيناهم وعملنا معهم.. وتدور القصة حول تغيير "ألان" وظيفته، وتثبيت نفسه في المنظمة الجديدة، وسعيه إلى الحصول إلى ترقية لمنصب رئيس تنفيذي.. ويتابع "ألان" تقدمه من خلال تعامله مع أيام الأزمات، وإعادة إثبات نفسه في مراحل أكثر إيجابية، وخلق مستقبل للمنظمة التي ستؤدي إلى رحيله.. يوضح ذلك له وضع الأمور في نصابها، أو أخطائه والتعلم من تجاربه.. إنها حالة نموذجية: قصة رمزية.

قصة ألان فرانكلين..

"آلان".. رجل واثق من نفسه، منفتح بعض الشيء، ولكن ليس بشكل متطرف.. يفضل مرافقة الأشخاص الأذكياء والنشيطين والواضحين، ويحافظ على لياقته من خلال ممارسة التمارين الرياضية بانتظام.. يتمتع بروح المداعبة، فهو لا يميل إلى القلق كثيراً، ونادراً ما يعاني من الإجهاد، على الرغم من أنه يشعر بالملل أكثر من أي شخص آخر بسهولة، عندما تتباطأ وتيرة العمل أو ينخفض مستوى التحدي.. في هذه الأوقات، يصبح مضطربًا ويميل إلى التكاسل في المهام المفوضة إليه: التعامل مع إحباطه الخاص عن طريق زيادة الإحباط لدى فريقه.

"آلان" ليس شخصية منظمة للغاية نتيجة لذلك، ولكنه يحاول أن يكون كذلك، لكنه يعتبر أن لديه "جين مفقود"، وقد تعامل ببطء مع حقيقة أنه يحتاج إلى مساعدة؛ لمنع انزلاقه (وكل شخص آخر) في حالة من الفوضى، وقد توصل أخيراً إلى أن طبيبته التي تعد جزءا من الحل، يجب أن يطلق لها العنان بإرادته؛ حتى تستطيع مساعدته قدر إمكانها.

"ألان" هو شخص بشوش ويحب التعقيدات التي يتطلبها التفكير الاستراتيجي، يتمتع بعقلية حسابية وتحليلية قوية، ومع ذلك فهو مستعد أيضًا لمناقشة والنظر في المزيد من الأفكار غير التقليدية - على الأقل لفترة من الزمن.. يتعامل مع مجموعة كبيرة من الناس، لكنه يصبح سريع الغضب مع أولئك الذين يعتبرهم بيروقراطيين، ومحافظين بشكل مفرط، والأسوأ من كل ذلك الأشخاص المملين.. معظم الناس يحبونه لفطنته، وذكاءه، وطاقته، وخفة ظله.. لكن هذا يمكن أن يكون له تكلفة أيضًا.

الرغبة في تغيير الوظيفة:

يبلغ "آلان" من العمر واحد وأربعون عامًا، وكان يعمل مديرًا للتسويق في شركة كبيرة متعددة الجنسيات تبيع السلع الاستهلاكية سريعة التداول (FMCG)، مثل: المنظفات المنزلية والمطهرات.. لقد شغل هذا المنصب لمدة أربع سنوات، وهو على استعداد للتغيير، ويرغب في ممارسة مهنة من نوع مختلف من التنظيمات، فقد أصبح منجذباً إلى شركة

تكنولوجيا جديدة تقوم بالإعلان عن مدير تسويق، وقد اكتشف من خلال الشخص الباحث عن الموظفين أن هذا المنصب قد يساعده على الوصول إلى منصب مدير تنفيذي في غضون ثمانية عشر شهرًا بعد تقاعد المدير التنفيذي الحالي.. وبما أنه شخصية طموحة بما فيه الكفاية، فإن إيجاد احتمالية لوصوله إلى منصب مدير تنفيذي كان جذابًا.

طلب الشخص المسؤول عن البحث عن الموظفين من "آلان" الخضوع لتقييم نفسي كجزء من عملية التوظيف.. اكتشف "آلان" بعض الحقائق غير مُرضية لديه.. من خلال هذه العملية تم تأكيد نقاط قوته: مفكر مشرق، شخص استراتيجي، مبدع وحيوي. إنه يحب الأفكار الجديدة والتواصل مع معظم الناس.. ومع ذلك، أشار الطبيب النفسي إلى أن نقاط قوته ليست فعالة: فهو لا يولي اهتمامًا كافيًا بالتفاصيل، ولا يخطط بشكل جيد، ويحتاج إلى إيجاد طريقة لرفع مستواه في هذا الجانب من العمل، وهي نقطة ضعف مهمة، ويمكن أن تسبب له الفشل في حال عدم التعامل معها.. وقد تسببت تلك النقطة في بعض المشاكل لديه في الماضي، كما أشار الطبيب النفسي إلى أنه من غير المرجح أن يحرز الكثير من التقدم من خلال القيام بذلك بنفسه؛ لأنه يبدو أن لديه ملف شخصية من المحتمل أن يكون عائقًا أكثر من مساعد في هذا النقطة.

لم يكن أحد صريحا أو مباشرا معه من قبل في هذا النحو.. لقد كانت دائمًا نوعًا من المزاح، والآن، كان انعدام اهتمامه بالتفاصيل والتخطيط مهمًا، واعتبر أنه من غير المرجح أن يحصل على الوظيفة التي يريدها، لذلك، تخيل دهشته عندما عَرض عليه مقابلة الرئيس التنفيذي، " سام" الذي بدا غير قلق من أن "آلان" لم يكن شخصية تضع خطط بشكل تفصيلي، فقد لفت انتباهه إبداع وطاقة وذكاء "آلان"، وكان الرئيس التنفيذي اختصاصي تشغيلي طوال مسيرته المهنية، التي تكونت من خلال وضع الأنظمة وسير العمليات الناجحة.. كان يعتقد بأن تعاونه مع "آلان" سيكون مزيجًا جيدًا: أحدهما سيجلب الطاقة الإبداعية والتميز، والآخر سيضمن أن الأفكار قد تُرجمت إلى عمليات سليمة، وكلاهما سيتلاءم مع بقية أعضاء الفريق.. تم تقديم العرض إلى "آلان"، وقبل وظيفة مدير المبيعات والتسويق، وفهم أن لديه مايحتاجونه والعكس صحيح.

ما هو التقييم النفسي للهيئة التنفيذية؟

تهدف التقييمات إلى تقديم وجهة نظر غير عاطفية من طرف ثالث حول القدرة التنفيذية في مجالات محددة. تختلف التقنيات المستخدمة بشكل كبير، لكن معظمها الآن يحتوي على مجموعة من الاختبارات النفسية (الاستبيانات) حول الشخصية والقيم والقدرات ومقابلة متعمقة في المزيد من التفاصيل، وعادةً ما تكون الملاحظات شاملة جدًا (360- degree feedback)

توفر الاختبارات النفسية رؤى حول مختلف جوانب الشخصية.. تقدم استبيانات الشخصية العامة لمحة عامة عن الشخصية.. نحن نميل إلى التوصية بتلك التدابير المصممة لقياس الصفات الخمس الكبرى (انظر الفصل الثامن) حيث أنه تبين أنها تتنبأ بفاعلية القيادة بشكل كبير. نختار عادةً بين نموذج NEO-PI (اختبار الصفات الخمس الأساسية) أو نموذج Hogan (HPI)Personalality Inventory. وكلاهما مصمم من الصفر كإجراءات خمس كبرى وصالحة وموثوقة ومباشرة. تسمى هذه الإجراءات العامة أحيانًا إجراءات (الجانب المشرق Bright Side) لأنها تختبر سلوك يسهل رؤيته.

كما نميل أيضًا إلى إضافة الحوافز والقيم والتفضيلات التي وضحها هوجان (MVPI) للنظر في الأمور التي تحرك الشخص وتسمى أحيانًا بـ دواخل الشخصية. ثم هناك ما يسمى بالجانب المظلم للشخصية وكشف عنها استبيان التنمية لهوجان (HDS). يفحص هذا الاستبيان الاستجابات لسوء التكيف المحتمل تحت الضغط.

تركز المقابلة المتعمقة في البداية على العمل: كيف يتم ذلك ومدى نجاحه. كما يحتاج إلى تحقيق فهم ذو نطاق واسع للشخص، وبالتالي سيشمل قسمًا شبه بيولوجي قد يدخل في أمور مثل المصالح والظروف المنزلية والتعليم والتنشئة. يحاول فهم المكان الذي نشأ فيه الأفراد، ومن ثم ما هي الأماكن المثلى لديهم للذهاب إليها. ويحدد أيضًا الأنماط والاتجاهات في حياتهم والتي يمكن استخدامها للاستقراء بعض الشيء في مستقبل الفرد.

ويمكن أيضا استخدام اختبارات التفكير الأكثر انتشارا منها هي المنطق اللفظي، طريقة التفكير الحسابي و / أو مقياس الذكاء العام.. يتميز هذا الاختبار بكونه دقيقًا للغاية، ولكنه قد يكون عرضة لقلق الشخص بشكل قوي خلال أدائه الاختبار، وبالتالي يقلل من مستوى القدرة الحقيقية إلى حد ما.

بالإضافة إلى ذلك ، يعد استخدام استبيان360 (360- degree feedback) وسيلة قوية لإنشاء تدقيق للواقع حيث تعتمد استبيانات الشخصية والمقابلات جميعها على التقرير الذاتي للمقيم. يوفر

الإصدار 360 قياسًا لآراء الآخرين ليتم إعداده جنبًا إلى جنب مع وجهات نظر الأفراد. يعرف الأشخاص المختلفون أشياء مختلفة عن الأشخاص، مما يعني أنه يمكن للمرء أن يحصل على رؤية حول كيفية العمل مع مختلف الأشخاص.

يجب بناء جميع التدابير أو تفسيرها في ضوء أي إطار سيتم استخدامه لكتابة التقرير. نموذج الألوان الأساسية هو أحد هذه الأطر، ولكن يوجد غيره أيضًا. يجب أن تكون جميع التدابير مرتبطة بشكل واضح وقابل للتكرار مع إطار التقييم الأساسي.

كما نميل أيضًا إلى إضافة الحوافز والقيم والتفضيلات التي وضحها هوجان (MVPI) للنظر في الأمور التي تحرك الشخص وتسمى أحيانًا بـ دواخل الشخصية. ثم هناك ما يسمى بالجانب المظلم للشخصية وكشف عنها استبيان التنمية لهوجان (HDS). يفحص هذا الاستبيان الاستجابات لسوء التكيف المحتمل تحت الضغط.

تركز المقابلة المتعمقة في البداية على العمل: كيف يتم ذلك ومدى نجاحه. كما يحتاج إلى تحقيق فهم ذو نطاق واسع للشخص، وبالتالي سيشمل قسمًا شبه بيولوجي قد يدخل في أمور مثل المصالح والظروف المنزلية والتعليم والتنشئة. يحاول فهم المكان الذي نشأ فيه الأفراد، ومن ثم ما هي الأماكن المثلى لديهم للذهاب إليها. ويحدد أيضًا الأنماط والاتجاهات في حياتهم والتي يمكن استخدامها للاستقراء بعض الشيء في مستقبل الفرد.

ويمكن أيضا استخدام اختبارات التفكير الأكثر انتشارا منها هي المنطق اللفظي، طريقة التفكير الحسابي و / أو مقياس الذكاء العام.. يتميز هذا الاختبار بكونه دقيقًا للغاية، ولكنه قد يكون عرضة لقلق الشخص بشكل قوي خلال أدائه الاختبار، وبالتالي يقلل من مستوى القدرة الحقيقية إلى حد ما.

بالإضافة إلى ذلك، يعد استخدام استبيان 360 (degree feedback-360) وسيلة قوية لإنشاء تدقيق للواقع حيث تعتمد استبيانات الشخصية والمقابلات جميعها على التقرير الذاتي للمقيم. يوفر الإصدار 360 قياسًا لآراء الآخرين ليتم إعداده جنبًا إلى جنب مع وجهات نظر الأفراد. يعرف الأشخاص المختلفون أشياء مختلفة عن الأشخاص، مما يعني أنه يمكن للمرء أن يحصل على رؤية حول كيفية العمل مع مختلف الأشخاص.

يجب بناء جميع التدابير أو تفسيرها في ضوء أي إطار سيتم استخدامه لكتابة التقرير. نموذج الألوان الأساسية هو أحد هذه الأطر، ولكن يوجد غيره أيضًا. يجب أن تكون جميع التدابير مرتبطة بشكل واضح وقابل للتكرار مع إطار التقييم الأساسي.

سرعان ما تعلم "آلان" (المجال الاستراتيجي +، المجـال التشـغيلي -، مجـال التعامـل بـين الأشخاص +) والرئيس التنفيذي (المجال الاستراتيجي -، المجـال التشـغيلي +، مجـال التعامـل بين الأشخاص +) أن يقدروا بعضهم البعض. فقد كانوا مترابطين، مدركين للحقيقة ومقتنعـين بها. أما بقية أعضاء الفريق فكانت تتألف من مدير مالي يدعى أنتوني (المجال الاسـتراتيجي -، المجال التشغيلي -، مجال التعامل بين الأشخاص -)، الذي كـان يميـل إلى العمـل وراء السـتار وكان يتمتع بسمعة التركيز على الأرقام، ولكنه في نفس الوقت كان قليل الكلام ويحافظ عـلى خصوصـيته. عضـو آخـر في فريـق العمـل وهـو أخصـائي تكنولوجيـا، يُـدعى "بيـتر" (المجـال الاستراتيجي -، المجال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص +)، الذي يحرص بشـدة عـلى التركيز على التفاصيل، وكان رائعًا مع فريقه وكان مديرًا حقيقيًا، وكـريس وهـو مـدير المـوارد البشرية (المجال الاستراتيجي -، المجال التشغيلي +، مجـال التعامـل بـين الأشـخاص -)، الـذي اعتاد على مراقبة الامتثال للشروط والأحكام.

كان "آلان" هو المفكر الوحيد على نطاق واسع حول السـوق والأعـمال التجاريـة ككـل: وهو متخصص استراتيجي، وكان من الأشخاص التي تجعل بقيـة الفريـق يشـعرون بالارتيـاح، وكان أيضًا أداة تواصل قوية وفعالة.

العمل مع الفريق:

كانت مشاكل "ألان" أكثر صعوبة مع فريق المبيعات والتسويق، لديه أكـثر مـن نظرائـه ورئيسه التنفيذي.. كان على هذه الشركة الصغيرة التنافس على الموهبة مع عـدد مـن أربـاب العمل الكبار في المنطقة، ولديها فريق مبيعـات لا يحظـى بإعجـاب قـوي.. لقـد تـم تشـكيل الفريق من مجموعة متنوعة من المصادر - عـدد قليـل مـنهم مثـالي - وكـان هنـاك نقـص في الفهم لدى فريق المبيعات حول "العلـم" وراء المنتجـات.. في حقيقـة الأمـر، عـادة مـا يكـون لذلك أهمية كبرى، ولكن كان عليهم أن يبيعوا للمشترين الذين يفهمـون التفاصـيل العلميـة. وبالتالي كانت مبيعاتهم ضعيفة نسبيًا.

قام "آلان" على وجه السرعة بالاستغناء عن عدد من فريق المبيعات، واستبدلهم بأشخاص أعلى مستوى علميًا.. كان عليه أن يعرض عليهم مرتب أعلى بقليل لجذبهم، لكنه اعتبر أن هذا الاستثمار سيدفع نفسه. وباعتباره مدير مبيعات، قام بتعيين امرأة يمكنه أن يتعامل معها، وتدعى "تيري"، التي كانت بشوشة وحيوية وواضحة، ولكنها كانت غير منظمة مثله. كان هذا هو أول خطأ يرتكبه: تعيين أشخاص تعتقد أنهم سيعملون بشكل جيد معك لأنهم يشبهونك.. في غضون بضعة أشهر، تحسنت المبيعات، ولكن فريق المبيعات لم يحظى بقسط من الراحة، فقد غادر واحد أو اثنين بعد بضعة شهور.. وكثيراً ما كان "تيري" و"آلان" يمزجان حملات إبداعية للمبيعات والتسويق، ولكنهما غالباً ما كانا ينحدران إلى حالة من الفوضى؛ بسبب سوء التخطيط وعدم وجود قدر من الطاقة، والرغبة على مواجهة تحديات جديدة من أجل الافتقار الأساسي إلى التخطيط التفصيلي.

كان على "تيري" الذهاب، وكان على "آلان" أن يتعلم أن توظيف الأشخاص بهذه الطريقة لم يكن حكيمًا.. بدأ بتعيين مدير مبيعات مختلف تمامًا: أقل إبداعًا ولكن أكثر انتظامًا وانضباطًا.. كان "آلان" بحاجة إلى عضو مكمل في الفريق، وليس مكررًا بنفس العيوب ونقاط القوة.. وقام بتعيين "سالي"، التي كانت خريجة برايت ساينس، ولديها خلفية في المبيعات المكتسبة من خلال بيع وثائق التأمين التي كانت تحتاج إلى تنظيم وترسيخ بالكامل.. على الرغم من أنها كانت بسيطة، إلا أنها كانت أكثر إنطوائية من "آلان"، ومع ذلك فقد تعلمت أيضًا قوة إبقاء فريقها مختصراً ومراجعة أدائه بصفة أسبوعية.. وقد وصفت في مقابلاتها دورات المبيعات السنوية، والشهرية، والأسبوعية، وكيفية استخدامها لتحديد الأهداف ومراجعة تقدم الفريق نحوهم ومراجعة الأداء الفردي.

خشى "آلان" أنها قد تكون قهرية أو هاجسية إلى حد ما، لكنه قام بتعيينها على أي حال، وسرعان ما اكتشف أن قوتها كانت حقيقية ومخاوفه لا أساس لها.. اعتقد الفريق أنها كانت تفكر بوضوح وسلاسة (المجال الاستراتيجي -، المجال التشغيلي +، مجال التعامل بين الأشخاص +) الأمر الذي قاد المبيعات من خلال التركيز والوضوح و التعزيز الإيجابي.

ما الذي يجب البحث عنه لتحديد من هو قادر وقابل للتحفيز في القدرات القيادية المذكورة في نموذج الألوان الأساسية:

عند التدقيق على الفريق أو تعيين عضو جديد، من المهم معرفة ما يجب البحث عنه وكيفية معرفته عندما تجده. تذكر، نحن لا ندعو إلى البحث عن القائد الفردي الكامل بل هو الشخص القوي في عدة مجالات ويجد طرقًا للعمل على أو حول تلك الجوانب من قيادته التي يحتاج فيها إلى المساعدة. كل من القدرات السبعة في نموذج الألوان الأساسية، والقدرة على التعامل مع الضغط، يمكن تحديدها. فيما يلي بعض الإرشادات:

تحديد الاتجاه الاستراتيجي :

استكشف التحديات الاستراتيجية التي تواجه منظمتهم الحالية، وابحث عن الأشخاص الذين يفهمون السوق بشكل جيد، ويمكن أن يصفوا كيف تحتاج المنظمة إلى الاستجابة ككل، والذين يبدون فضولا طبيعيًا بشأن الاتجاهات والتطورات الجديدة. ابحث عن القدرة على فهم الأحداث الظاهرة وإيصالها بوضوح. تجنّب الأشخاص الذين ينظرون إلى المدى القصير أو معزولين في تفكيرهم أو غير مطلعين على السياق الذي تعمل فيه المنظمة.

خلق الانحياز :

استكشاف المحاولات الأخيرة لإقناع الناس والتأثير عليهم والتصدي لمقاومة فكرة أو خطة. ابحث عن الأشخاص الذين يمكنهم الجمع بين الحجة المنطقية والدعوة العاطفية؛ الأشخاص الذين يستمعون ويستكشفون وجهات نظر الآخرين ويمكن أن يكونوا حازمين دون سيطرة. ابحث عن الأشخاص الذين يشاركون الناس من أجل بناء التزامهم ومشاركتهم. من المهم أن يكون لديك ذكاء عاطفي وشجاعة وقدرة على مواجهة الناس. تجنب الأشخاص الذين يسيطرون أو يستخدمون الأدلة أو المنطق بشكل سيئ ، أو يستسلمون بسهولة أو يفشلون في التعرّف على المشكلات وإظهار قدر قليل من الحماس.

القيادة

اسأل عن الفرص التي اتيحت لهم لقيادة قسم أو فريق أو مشروع أو مبادرة. ابحث عن الأشخاص الذين يقومون بتنسيق مساهمات الآخرين وموازنة احتياجات المنظمة مع احتياجات الفريق. ابحث عن ذوي المهارات في عنصر أو أكثر من عناصر التمكين الخمسة: الإلهام، التركيز، التمكين، التعزيز، التعلم. تحيز للذين يعرفون ويقبلون أنهم لا يستطيعون القيام بكل ذلك ودعوة الآخرين للمساهمة

في المجالات التي لا يستطيعون القيام بها شخصياً. تجنب أولئك الذين يسعون إلى فعل كل شيء بأنفسهم والذين يفتقدون إلى الوعي الذاتي.

التخطيط والتنظيم

اسأل كيف ومتى يخططون وينظموا عملهم. ابحث عن هؤلاء الأشخاص الذين يمكنهم موازنة التخطيط بالمرونة، والذين يحددون جدولاً زمنيًا لهذه الأنشطة وإيصال خططهم على نطاق واسع. ابحث أيضًا عن الأشخاص الذين يعبرون عن حاجتهم للبقاء منظمين في جميع الأوقات من أجل أن يكونوا مرنين، والذين لديهم أنظمة وطرق ذات احتمالات ناجحة ومن هم مرتبون ومنضبطون ذاتيًا. تجنّب التطرف، أي الأشخاص الذين هم إما غير مرنين أو مهووسين بالتفاصيل، أو من هم شديدي الليونة أو غير رسميين في التخطيط والتنظيم: من لا يكرسون أوقاتاً لهذه الأنشطة أو الذين يفتقرون إلى الانضباط. تجنب أيضًا أولئك الذين يزعمون أنهم منظمون ولكن لا يمكنهم وصف كيف يفعلون ذلك بمصداقية.

بناء والحفاظ على العلاقات

اسأل عن كيفية بنائهم علاقات مع الأشخاص الرئيسيين في المنظمة، لا سيما مع أقرانهم وأولئك الذين تعتمد عليهم فعاليتهم. ابحث عن الأشخاص الذين لديهم مفردات ثرية لوصف الأشخاص في نطاقهم: من يمكنه وصف أوجه التشابه والاختلاف بين الأشخاص والذين يمكنهم وصف كيفية استخدامهم لفهمهم للأشخاص الذين عملوا معهم لزيادة فعاليتهم. ابحث عن الفكر النفسي، أي أن يكون مفهوما، بديهيا، مفصلا ومتبصرا عن كيفية اختيار الناس. ابحث عن أولئك الذين كرسوا وقتًا للناس و لديهم علاقات قوية ومرنة. تجنب أولئك الذين يتفادون النزاع، ويفشلون في تكريس الوقت للناس أو ينشغلون بجوانب عملهم التي لا يشارك فيها الناس

العمل مع فريق :

اسأل عن الفرق المختلفة التي عملوا فيها مؤخرًا. اسأل عن ما قد يكون مفقودًا عندما يكونوا موجودين وما هي إسهاماتهم بشكل عام لمساعدة الفريق على العمل بشكل جيد. اسألهم كيف يتعاملون مع نقاط الاختلاف في فريقهم. ابحث عن سرد قوي حول إنجاز العمل في فرق يعرف كل شخص فيها ما يتوقع أن تكون عليه مساهمته. ابحث أيضا عن أولئك الذين يقبلون الاعتماد المتبادل وقد وجدوا وسائل لجعلها تعمل. البحث عن أولئك الذين يظهرون الالتزام بالفريق والقدرة على تحدي ودعم أعضاء الفريق بنفس القدر والذين يعملون على الحفاظ على الروح المعنوية والحافز في

الفريق. تجنب الأشخاص الذين يسيرون في طريق الغرور، والذين يعملون إلى حد كبير منعزلين ويجعلون احتياجاتهم الخاصة أولوية على حساب الفريق.

التوصل إلى النتائج :

اسأل عن مسار السجل مقابل أي أهداف للأداء. ابحث عن أولئك الذين حققوا أهدافهم أو تجاوزوها، حتى عندما نفدت لديهم الموارد: الناس الذين هم على استعداد لبذل قصارى جهدهم للوفاء بالمواعيد النهائية، التحفيز والإصرار، الوفاء بالجداول الزمنية وتقديمها ضمن الميزانيات. هؤلاء الأشخاص عادة ما قد يكونوا غير مريحين عند تواجدهم بالجوار ولكنهم يفهمون كيف يفرقون بين الإصرار والعدوانية. تجنب الأشخاص المتنمرين بأي ثمن، وأولئك الذين يبدو أنهم مستعدين لتقديم الأعذار أو الذين لا يقبلون المساءلة عن أدائهم.

التعامل مع الضغط :

اسأل عن الأوقات الصعبة التي مروا بها في وظيفتهم. اسأل عن الأشياء التي مثلت لهم صعوبة، وما الذي يجعلهم يشعرون بالضغط. اسألهم عن استراتيجيات التكيف الخاصة بهم وما الذي يناسبهم ولماذا. اسأل أيضًا عما يفعلون ليبقوا في حالة جيدة لعملهم ومن أين يحصلون على الدعم الذي يحتاجونه. ابحث عن أولئك الذين يفهمون حدودهم واتخاذ الخطوات اللازمة للحفاظ على كونهم مناسبين وجيدين. البحث عن أولئك الذين يمكنهم تقديم الدعم وتلقيه. تجنب مما يبدون أنهم عرضة للخطر، والضعفاء للغاية ما لم تتمكن من تقديم الدعم الذين سيحتاجونه.

بعد التعافي لفترة وجيزة حول تعيين مدير المبيعات، سارت الأمور بشكل جيد مع "آلان"، وبعد ثمانية عشر شهرًا، تقاعد المدير التنفيذي وتم عرض المنصب الشاغر إلى ألان، وبشكل غير مفاجئ قبل ألان العرض.

أن تصبح مديرًا تنفيذيًّا:

أخيراً... حصل "آلان" على ما أراد الحصول عليه طوال الوقت: العمل على شركته الخاصة. قام بترقية "سالي" إلى منصب مدير المبيعات والتسويق، ونظر في فريقه التنفيذي الجديد، واعتقد أن كل شيء كان على ما يرام في عالمه - ولفترة من الزمن حتى تقاعد

"أنتوني" بعد حوالي ستة أشهر. احتاج إلى مدير مالي جديد واتجه بسرعة إلى تعيين "جون"(المجال الاستراتيجي +، المجال التشغيلي -، مجال التعامل بين الأشخاص +)، وهو شريك سابق من منظمة محاسبية متوسطة الحجم.. وقد أثبت "جون" درايته بقطاع التكنولوجيا ولديه خبرة في مجال جمع الأموال للمشاريع وعمليات الاستحواذ الجديدة.. وهذا من شأنه تلبية احتياجات المرحلة التالية في تطوير الشركة بشكل جيد.. كان جيدًا في العمليات الحسابية وجيدًا مع الأشخاص أيضًا: كان بمثابة مكافأة بعد شخصية أنطوني الصامتة.

أصبح "جون" حليفًا كبيرًا لـ "آلان" وساعده كثيرًا على التفكير من خلال الخطوات الاستراتيجية التي من شأنها مساعدة الشركة على النمو. كانت هناك مشكلة في أن جون كافح لإرضاء حاجة فريقه الخاص للحصول على التفاصيل، لكنه سرعان ما عالج ذلك من خلال مطالبة مراقبته المالية بالتعامل مع التخطيط التفصيلي لإدارة الشؤون المالية.

المشكلة التي واجهها "آلان" لم تكن "جون": كان " آلان" نفسه.. تم استخدام الفريق الأعلى للعمل مع أحد المنفذين الذين درسوا بدقة كيف سيتم تنفيذ الخطط قبل إطلاقها في المؤسسة. لم يقم "آلان" بذلك، بل تحرك بسرعة، وتوقع أن يكتسح الجميع مع الحماس والثقة، لكنهم وجدوا صعوبة في التعامل مع عدم اهتمام آلان بكيفية تنفيذ خططه الطموحة.

كان على "آلان" أن يأخذ مهمة من مهام "جون"، وتعيين شخص ما للتعامل مع الأمور التشغيلية.. كان بحاجة إلى رئيس تنفيذي للعمليات التشغيلية.. واعتبر أنه من المبالغة تعيين مسؤول تنفيذي كبير آخر في الوقت الي كانت فيه الشركة تتكون من حوالي 1000 موظف فقط، لذا فقد عين بيتر لتولي مهامه إلى جانب محفظته التكنولوجية. كان "بيتر" مهيأ ليكون خليفة ناجحا في مجموعة التكنولوجيا، لذا تمكن "آلان" من جعل "بيتر" يتولي دورًا تنفيذيًا أوسع. وافق "بيتر": وقد تم حل المشكلة.

تدقيق الفريق

في ما يلي سلسلة من الأسئلة التي نطلبها لمساعدتك على تقييم الفريق وفقًا لنموذج الألوان الأساسية:

1- كيف وأين ومتى نفعل ما يلي.....؟

أ - وضع الاتجاه الاستراتيجي.

ب- خلق الترابط.

ج- ضمان وجود توازن في مساهمات القيادة (القيادة).

د- التخطيط والتنظيم.

هـ - بناء والحفاظ على العلاقات.

و- العمل معًا كفريق.

ز- التوصل إلى التسليم.

2- ما مدى قيامنا بتلك الأشياء على نحو جيد وكيف نراقب فعاليتنا؟

3- من هو أكثر أعضاء الفريق مهارة في كل من هذه الجوانب السبعة للقيادة وكيف نوفر الفرص له / لها كي تقود عندما تكون هناك حاجة ماسة لهذه المساهمة؟

4- كيف، ومدى جودة تعاملنا مع الضغط كفريق، ومدى مرونة كل فرد في الفريق؟

5- هل هناك فصائل في الفريق أم أنها تعمل معًا بشكل فعال؟

كل إجابة تشير إلى الحاجة المحتملة للتغيير من نوع ما. عادة، سيكون هذا التغيير المطلوب يدور حول سير العملية. ومع ذلك، يمكن أيضًا تغيير الموظفين في الفريق أو الحاجة إلى تطوير عضو أو عضوين بطريقة ما.

التعامل مع فترات التراجع

كان فريق "آلان" قد وجد صعوبة في أداء المهام بعد عامين من توليه منصب المدير التنفيذي. أنتجت الشركة أجهزة استشعار لمحركات الطائرات.. ارتفعت أسعار الوقود على خلفية الصراعات في دول الخليج، وجعلت مخاوف العمليات الإرهابية الناس

مترددين في ركوب الطائرات. تسببت هذه التأثيرات المزدوجة في أن يقوم صانعو الطائرات الرئيسيان بخفض إنتاجهم ليتناسب مع التباطؤ في الطلب على السفر الجوي، الأمر الذي أدى إلى تراجع معدل الطلب على منتجات الشركة بشكل قوي.

في مثل هذه الأزمة، لم يكن أمام الشركة خيار سوى خفض التكاليف والقوى العاملة. كانوا يقيسون مساهمات الموظفين على أساس منتظم (سنوي)، وقد استخدموا تقييمات تأثير قيادات الفرق على أساس شهري.. ومن ثم فهم يعلمون أن هناك مستوى عاليا من الالتزام تجاه الشركة واحترام قيادة الفريق الأول.. كانت خطوة تسريح بعض الموظفين قاسية، ولكن الخيارات المتاحة لم تكن كثيرة.. بحلول ذلك الوقت، نمت الشركة إلى 1200 موظف واعترفت بالحاجة إلى التقليل من القوى العاملة بنسبة تصل إلى 20% ما لم يتمكنوا من العثور على مصدر آخر للدخل بسرعة.

يتألف فريق "آلان" من مزيج جيد من المديرين التنفيذيين الموجهين نحو المهام والمطلعين على الأفراد.. نظروا في المسألة من زوايا مختلفة كثيرة.. شرعوا في خطة كانت أشبة بجزء من عملية جراحية، وجزء من الابتكار، لكنهم عرفوا أن كلا العنصرين يجب تنفيذهما بسرعة.

المشاركة في فترات التراجع والأزمات: أساسيات القيادة

القيادة في الأوقات العصيبة لا تختلف كثيرا عن القيادة في الأوقات الأخرى. فكر في الخطوات الموضحة في النماذج التي وصفناها:

1- تحديد الاتجاه الاستراتيجي: هو اتجاه جديد مطلوب أو مجرد تكتيكات وأنظمة وعمليات جديدة؟

2- إيلاء اهتمام كبير بالترابط، عادة ما تركز الأزمة على الاهتمام بقوة وتتبع الترابط وإذا لم يحدث ذلك، يجب معرفة ما هو مطلوب والتشاور بسرعة حول كيفية إجراء التغييرات. ولا تهدر أبداً أزمة جيدة: فهي يمكن أن تسهل عملية التغيير لأن "المنظمة المشتعلة" تخلق الحاجة للاستعجال والتحرك السريع.

3- وضع خطط بسيطة وواسعة النطاق.

4- الحفاظ على العلاقات بين الفريق الأعلى وبقية أعضاء المنظمة بحيث يكون معظم الأشخاص على دراية بما يحدث وما هو مطلوب ومستوى رضاء العملاء وما شابه ذلك. لذا، تأكد من تواجد أعضاء الفريق الرئيسيين وتواصلهم بشكل متكرر ويشجعون بعض وبينهما توافق.
5- مواصلة تمكين الفريق حيث أن لديهم أفكار جديدة في كثير من الأحيان، وهم قريبون من العملاء وعلى تواصل معهم، لذا استخدم قدرتهم على اتخاذ القرارات في السعي لتحقيق أهداف واضحة ومتفق عليها.
6- تقديم النتائج، حيث أن تقديم النتائج يظهر في الأزمات ويؤدي إلى ارتفاع الأداء أو الكفاءة بشكل كبير. إن النجاحات المتكررة مهما كانت صغيرة تحافظ على الإيمان بالمنظمة وأنها ليست عاجزة، لذا اتخذ إجراءات جذرية إذا لزم الأمر واحتفل بالنجاحات وتعامل مع أوجه القصور في الأداء.
7- قم بالقيادة وتأكد أن الفريق بأكمله يركز على نقاط القوة الجماعية. قد تظهر كالبطل في الأوقات الصعبة، لكنه لا يزال من غير المحتمل أن يتمتع الفرد بالقيادة الكاملة.

بمجرد أن يتم التعامل مع الأساسيات كما هو الحال في الخطوات المحددة أعلاه، نقوم بتطبيق العناصر التمكينية الخمسة للقيادة:

- الإلهام هو إلى حد كبير مسألة ثقة ملهمة: الإيمان بأننا نستطيع التأثير على ما يحدث لنا - نحن لسنا عاجزين. اغتنم كل فرصة للتواصل وفهم الرسائل غير اللفظية. الآن حان الوقت للظهور بثقة وثبات في ظل الضغوطات بغض النظر عن كيفية شعورك.
- التركيز بلا هوادة على الخطة (البسيطة) والتأكد من أن الجميع يركزون على أعمالهم وأولوياتهم.
- التمكين في هذا السياق يعني التأكد من أن الجميع يعرف ما هو متوقع منهم، والقرارات التي يمكنهم اتخاذها وأنهم قادرون على التصرف.
- تعزيز أولئك الذين يتخذون القرارات الصحيحة وينفذون الخطة بشكل صحيح ويحافظون على معنويات زملائهم من خلال نشر انجازاتهم..
- على نطاق واسع والاعتراف بهم والاحتفال بهم بطريقة تتناسب مع الظروف الصعبة التي قد يكافح خلالها الكثيرون أو يفقدون وظائفهم.
- تعلم: لاحظ الدروس المستفادة من الأزمات أو التراجع، ولكن لا تقضي وقتًا طويلاً في المراجعة حيث يمكنك القيام بذلك في وقت لاحق (ويجب ألا يتم تخطي أي خطوة من التعلم) - فهذا هو الوقت المناسب للعمل.

أتفق "آلان" والفريق على أهمية التواجد والترابط خلال الأوقات الصعبة، وقام هو وفريقه بزيارة مصنعيهما في نفس اليوم لعقد اجتماعات "قاعة المدينة". وقد وصفوا كيف سيتعين عليهم الاستغناء عن 20٪ من القوى العاملة ما لم يتمكنوا من الابتكار بسرعة، لكنهم أوضحوا أيضًا أنهم قرروا عدم اتخاذ هذا الخيار البسيط. وكانوا يخططون لدعوة الناس لتقديم طلب للحصول على التقاعد المبكر وتطبيق تجميد التوظيف في معظم أقسام العمل. فقد توقعوا أن هذا من شأنه أن يقلل القوى العاملة بنسبة 10٪. وسوف يقومون بالتصويت على تخفيض ساعات العمل بنسبة 10٪ لصالح هؤلاء المتبقين. أيضا كانوا بصدد إنشاء فريق الابتكارات لتطبيق التكنولوجيا الخاصة بهم في الأسواق ويتوقع أن يعمل هذا الفريق بشكل متواصل لمدة 6 أشهر.

وقام بتقسيم فريقه الأعلى إلى قسمين: قسم لإدارة العمل جنباً إلى جنب تخفيض العمل، وقسم لقيادة الابتكار. فمن وجهة نظره المثالية، أراد أن يعين بيتر المدير التنفيذي الذي يتطلع على التنظيم والتفاصيل وإدارة الأعمال، وكانت هناك حاجة ملحه للابتكار التقني لدى بيتر. لذلك طلب من جون وهو المدير المالي، إدارة العمل مع مدير الموارد البشرية "كريس" ومديرة المبيعات والتسويق "سالي". وطلب منهم أن يلتقوا به أسبوعياً لإبقائه على علم بكل ما يحدث وحتى يكون عندهم أولوية واضحة ويكونوا متواجدين لرفع الروح المعنوية في هذا الوقت العصيب. كما كان ألان متواجداً ويقوم بزيارة المصانع أسبوعيًا. كان من المفترض أن آلان وبيتر سيهتمون بالابتكارات اللازمة: يهتم بيتر بالتكنولوجيا ويبحث آلان عن أسواق جديدة. كان هذا بمثابة مقامرة ولكن الأمر كان يستحق العناء. كان الفريق الأعلى صغيرًا وكان بحاجة إلى استمثال عدد قليل من المستوى التالي للإدارة من أجل المساعدة. وقام بيتر بجمع اثنين من خبراء التقنية من قسمه لمساعدته على تطبيق تكنولوجيا الاستشعار الخاصة به على محركات سيارات الديزل لمساعدتها على العمل بسلاسة وكفاءة. وبسرعة قام آلان بالتواصل مع شركة هندسية صغيرة على بعد حوالي 50 ميلاً والتي طورت الكثير من تكنولوجيا محركات الديزل التي وصفها بيتر. ومن ثم قرروا أن يقوموا بعملية استحواذ صغيرة، وقام آلان بتسليم تلك المسئولية إلى "جون" وقام هو بمهمة إدارة الشركة بينما تمكن "جون" من الاستحواذ.

تعلم "آلان" درسين مهمين من هذه التجربة.. الدرس الأول، هناك حاجة إلى التوازن بين كل فريق فرعي.. والدرس الثاني، أن كل شخص يمكنه أن يعمل بنجاح في المجال الذي يبرع فيه. كانت مهمة إدارة العمل مهمة مالية وتشغيلية إلى حد كبير، لذا غطى كل من جون وسالي وكريس كل ما هو مطلوب: الموارد البشرية والمبيعات والتمويل من وجهة نظر وظيفية وقيادة استراتيجية (على الرغم من أنه لم يكن هناك حاجة إلى جون) القيادة التشغيلية (سالي وكريس) وقيادة العلاقات بين الأفراد (سالي وجون). أما في فريق الابتكارات: تم تمثيل التكنولوجيا والتسويق ومن منظور القيادة، وكانت هناك علاقة قوية تجمع بين كل من آلان وبيتر، حيث تمكنا من تغطية القيادة الاستراتيجية والتشغيلية. وعندما تم عكس أدوار آلان وجون، تم نقل جون إلى مجال خبرته في الاندماج والاستحواذ دون فقدان القيادة الاستراتيجية أو الاجتماعية في فريق الابتكارات. وكان هناك قدر كبير من التركيز على التخطيط والتنظيم وتقديم النتائج في كلا الفريقين. وكانت حالة الطوارئ الواضحة تخلق توازناً كافياً على الرغم من وجود حاجة كبيرة في كلا الفريقين لرعاية الروح المعنوية والحفاظ على المشاركة من خلال التشاور بشكل متكرر حول ما يمكن عمله لتحقيق النتائج بسرعة وبتكلفة زهيدة.

وتم تحديد الاتجاه الاستراتيجي ولم يكن هناك نية لتغييره. وكان التحدي هو التنفيذ الذي يتطلب قدراً كبيراً من التركيز والخبرات التشغيلية والاجتماعية. حيث كان على آلان أن يأخذ مقعدًا خلفيًا بالنسبة لكونه المدير التنفيذي ليتيح مجالًا لفريقه ليقوم بما فعله بشكل أفضل. كان يمكن لـ آلان أن يعرقل الفريق إذا لم يتم التحقق من مستوى غروره إما من خلال محاولة القيام بالكثير أو بمحاولته لتولي إدارة الأعمال بشكل كامل. وبدلاً من ذلك، فقد قام بما هو صحيح عن طريق اتصاله بالموظفين بشكل متواصل في المناسبات الرئيسية وترك القيادة لخبراءه التشغيليين. فقد استغرق الأمر ثلاثة سنوات حتى انتهى الركود. وبحلول ذلك الوقت، كانت الشركة قد اكتسبت استحواذها وتوسعت لتشمل أجهزة استشعار لمحركات الديزل والمحركات البحرية، وأعادت المرتبات إلى مستوياتها السابقة، كما كان متفقا عليه منذ البداية، وعاد معدل القوى العاملة إلى 1200.

المرحلة التالية من الرحلة

كان هناك اعتراف على نطاق الشركة بأن الانكماش قد انتهى عندما تم استعادة الرواتب، ولكن لم يتم تحديد المرحلة التالية من الرحلة، فقد كانت تلك هي المهمة التالية. حيث دعا آلان فريقه إلى استراحة استراتيجية، حيث يمزح باستخدام المصطلح "استراحة" بشكل ساخر عندما تم تصميمه لمساعدتهم على المضي قدمًا.

تحليل حقل القوة

هو أداة تخطيط بسيطة وقوية ويمكن استخدامه لأغراض كثيرة، نحن نستخدمها لمساعدة الفريق على إجراء التخطيط الاستراتيجي وكذلك لتطوير الفريق. في حالة التخطيط الاستراتيجي، يتألف من خمسة أسئلة بسيطة متسلسلة بشكل صارم، وهي:

1- ما الذي نخطط لتحقيقه معًا خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة؟
2- كم نبعد عن تحقيق هذه الأهداف؟
3- ما الذي يساعدنا حاليا (يدفعنا في الاتجاه المطلوب)؟
4- ما الذي يعيقنا حاليًا (يدفعنا خارج المسار أو يعرقل تقدمنا)؟
5- ما الذي يتعين علينا القيام به للتخلص من العوائق؟

نوضح في كل مرحلة مناقشات محددة للغاية ونتجنب التعميمات، يصف السؤال الأول الشروط المسبقة للمشاركة، يجب على أي عضو في الفريق لا يستطيع أن يوافق مع بقية الفريق حول هذا السؤال الأول بعد مناقشته أن يفكر في مستقبله. فقد لا يكون هناك مكان له أو لها في الفريق. وفي السؤال الخامس يتعين تخصيص المسؤوليات والمواعيد النهائية المتفق عليها لضمان التسليم. فعندما نتكلم عن تطوير الفريق، يوجد سؤال جديد يتم عرضه ويعاد التركيز على المناقشة بالكامل. فبمجرد موافقة الفريق على ما يحتاجون تحقيقه معًا، يتم تقديم سؤال جديد، وهو: كيف يجب علينا أن نقوم بالقيادة معاً لتقديم هذه النتائج؟ ثم يتم إعادة تركيز المناقشة اللاحقة على الفريق وقيادته الجماعية. ولتسهيل ذلك، نميل إلى تقديم تقييمات لأعضاء الفريق واستخدام ردود الأفعال والمقاييس النفسية (انظر أعلاه: التقييم) قبل تشكيل ورشة عمل الفريق، بحيث يمكن إدخال النتائج في ورشة العمل كجزء من عوامل المساعدة والعرقلة. يجب أن يتم قيادة هذه المسألة بعناية من قبل شخص ميسِّر ليس جزءًا من الفريق.

فقد قاموا بإجراء تحليل حقل القوة لمساعدتهم على العمل وتحقيق ما كـانوا يهـدفون إليه خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة.. وكان هناك قراران واضحان في نهاية الحدث، كان الأول عاما، والثاني خاصا. فقد وافق الفريق الأعلى علنـاً بأنـه كـان علـيهم التركيـز خـلال المرحلة التالية من رحلتهم على خفض التكـاليف، وكـان علـيهم أن يصـبحوا منتجًـا مـنخفض التكلفة على أعلى مستوى ممكن من الجودة لحماية هوامشهم.. وكانـت هـذه الأولويـات في المبيعات والتكنولوجيا والتمويل: التشغيلية. وقد حـدد هـذا الاتجـاه الاسـتراتيجي لفـترة مـن الوقت. أما القرار الخاص، كان إدراك آلان بأن هذه ليست مجـالات قوتـه وسـيتعين عليـه في القريـب العاجـل أن يرحـل بمجـرد أن يقـرر اسـتراتيجية الانتقـال السـلس والنجـاح المسـتمر للشركة. كانت خياراته حول من سيختاره ليأخذ مكانه بسيطة نسبيا إذا لم يكـن يريـد تعيـين شخص من خارج المنظمة. كان عليه الاختيار بـين بيـتر وجـون وسـالي. ولإجـراء الاختيـار قـام بمناقشة الأمر على نطاق واسـع مـع رئـيس مجلـس الإدارة واختـاروا بيـتر بالنهايـة، وشـملت الأسباب حقيقة أن بيتر كان يحوذ على ثقة مجلس الإدارة والفريـق الأعـلى. فقـد كـان قائـدا تشغيليا في الأساس وكان جيدا في ذا المجال.. وقد حان الوقت لأن يرحل آلان ويبدأ بيتر مهمة موازنة الفريق الأعلى حول مهاراته وقدراته القيادية مرة أخرى. كـان بيـتر جيـدًا في التعامـل مع من حوله ويعرف نقاط ضعفه الاسـتراتيجية، وكـان جـون سـعيدًا بالعمـل تحـت قيادتـه وتقديم المدخلات الاستراتيجية حسب الحاجة. وقـد تـم تعيـين سـالي الـرئيس التنفيـذي وتـم تعيين رئيس جديد للمبيعات والتسويق مع التركيز على التسويق. وتولت مارجا منصـب بيـتر وكانت خليفته في التكنولوجيا وكان أمامها الكثير لتتعلمه حول خلق الترابط، وبمـا أن الاتجـاه الاستراتيجي كان واضحًا، فقد جعـل بيـتر أولويتـه الأولى هـي التركيـز عـلى أن يكـون الفريـق الأعلى متناسقًا. ففي قصتنا، تعرف آلان وبيتر عـلى قضـايا القيـادة بوضـوح وقمنـا باسـتخدام نموذج الألوان الأساسية لإلقاء الضوء على هذه القضايا. فقد كانوا قادة غير مكتملـين ولكـنهم تعلموا كيفية العمل معاً بحيث يكون الناتج الإجمالي أكبر من النتـائج الفرديـة أو نتـائج كـل مجموعة على حدة.

الملخص والخاتمة: القيادة الكاملة

توضح قصة "آلان" أن المقترحات المركزية الأربعة حول القيادة يمكن أن توجه العمل.

1- يصف نموذج الألوان الأساسية منطقة القيادة. ويمكن تقييم فرق القيادة حول مبادئها التي يمكن بناؤها من خلال عناصر القيادة.

2- القيادة الكاملة هي إمكانية حقيقية شريطة أن ينظر إليها على أنها عمل جماعي (وليس فردًا واحدًا) ومناسبة للظروف التي تواجهها المنظمة. القيادة الكاملة هي القيادة التكميلية: يجلب كل عضو في فريق القيادة مستويات عالية من المهارة وتكون جزء من المجموعة الأوسع للقيادة، وبهذه الطريقة يمكن أن يستجيب الفريق للمطالب المتنوعة المفروضة عليه.

3- من غير المحتمل أن تجد المنظمات أبطالا مثيرين للإعجاب في جميع جوانب القيادة. فهم بحاجة إلى قادة يعرفون من هم وما الذي يستطيعون تقديمه للقيادة وما يحتاجون إليه من الآخرين لتغطية جميع العناصر في المجالات الاستراتيجية والتشغيلية والاجتماعية، والذين يمكنهم التعامل مع الضغط بمساعدة فريقهم.

4- وأخيرا، تتطلب القيادة الكاملة التوازن والتنسيق اللذان يقعان في مركز "القيادة" التي تقع في قلب نموذج الألوان الأساسية. ويضمن هذا تطبيق أنسب جوانب القيادة في الأوقات المناسبة من قبل الفريق الأعلى؛ حيث يمكن ظهور القيادة من خلال فريق قيادة فعال.

هناك قدر كبير يمكن للمرء أن يعرفه عن القيادة. ينمو الأدب البحثي بمعدل كبير وتكثر فيه الكتب الشعبية. هناك أيضا التعلم الذي ينبع من رصد القادة في العمل ومن الخبرة الشخصية وردود الأفعال والآراء. لا يتضمن هذا الكتاب كل ما هو متاح لتعرف عن القيادة لكن ربما يتضمن كل ما تحتاج إلى معرفته.

قائمـة المراجع

Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J. & Samele, C. (2008). ‘ The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and well-being at work: a longitudinal study ’ . *Journal of Health Organization* & *Management*, *22*, *6*, 586–598.

Ancona, D. Malone, T.W. Orlikowski, W.J. and Senge, P. (2007) In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review* , Feb 2007.

Alvarez, J.L., & Svejenova, S. (2005). *Sharing executive power* : *Roles and relationships at the top* . Cambridge: Cambridge University Press.

Avery, G. (2004). *Understanding Leadership* . London: Sage Publications.

Arvey, R., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006) The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *Leadership Quarterly* , *17* , 1–20.

Babiak., P., & Hare, R. (2006) *Snakes in Suits*. New York Regan Books.

Bales, R.F., & Slater, P.E. (1955). Role differentiation in small decision-making groups. In T. Parsons & R.F. Bales (Eds.), *Family* , *socialization and interaction process* . Glencoe, IL: The Free Press.

Bar-On, R. (1997). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A Test of Emotional Intelligence. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Barrick, M., & Mount, M. (2005) Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human performance* , *18* , *359–371* .

Barrick, M., Day, D., Lord, R., & Alexander, R. (1991). Assessing the utility of executive leadership. *Leadership Quarterly* , 2 , 9 – 22.

Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. New York: The Free Press.

Bass, B.M., & Alvolio, B. J. (1990). *Multifactor Leadership Questionnaire for Research*. Palo Alto, Mind Garden.

Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). Maximising your return on people. *Harvard Business Review* , 1–9.

Bennis, W. and Nanus, B. (1985) *Leaders* : *the strategies for taking charge*. NY, Harper and Row.

Bennis, W. G. (2003). *On Becoming a Leader* . New York: Basic Books.

Bono,J., & Judge, T. (2004) Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* . 89, 901–910.

Borrill, C., West, M.A., Shapiro, D., & Rees, A. (2000). Team working and eff ectiveness in health care. *British Journal of Health Care* , *6* (8), 364–371.

Borril, C. and West, M.A. (2002) *Team working and effectiveness in health care*: *findings from the healthcare team effectiveness project*. Birmingham, UK, Aston Centre for Health Service Organisation Research.

Briner, R. (2014) What is employee engagement and does it matter?: An evidence based approach London, Institute for Employment Studies.

Brown, S. and Leigh, T. (1996) A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology* , 81, 358–68.

Buchanan, D.A., Addicott, R., Fitzgerald, L., Ferlie, E., & Baeza, J.I. (2007). Nobody in charge: Distributed change agency in healthcare. *Human Relations* , 60(7), 1065–1090.

Burke, C.S., Fiore, S.M., & Salas, E. (2003). The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability. In C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), *Shared leadership* : *Reframing the hows and whys of leadership* . Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Cain, S. (2012) *Quiet* : *the power of introverts in a world that can't stop talking*. New York: Crown.

Carson, M., Shanock, L., Heggestad, E., Andrew, A., Pugh, S., & Walter, M. (2012). The relationship between dysfunctional interpersonal tendencies, derailment potential behavior, and turnover. *Journal of Business and Psychology* , *27* , 291–304.

Catlette, W. and Hadden, R. (1998) *Contented Cows Give Better Milk* . Germantown, TN. Saltillo Press.

Catlette, W. and Hadden, R. (2007) *Contented cows moove faster*. Germantown, TN. Saltillo Press.

Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2005) *Personality and intellectual competence*. Mahwah: LEA.

Collins, J. (2001). Level 5 Leadership. *Harvard Business Review* Jan 2001.

Conrad S. and Milburn, M. (2001) *Sexual Intelligence* , New York, Crown.

Cooper, R., & Sawaf, A. (1997) *Executive EQ* : *Emotional Intelligence in Leadership and Organisations*. New York: Grosset Putnam.

Corporate Leadership Council (2004) *Driving performance and retention through employee engagement*. London, Corporate Leadership Council.

Daft, R.L. (1999) *Leadership* : *theory and practice*. Orlando, FL., Dryden Press.

Denis, J.-L., Langley, A. & Sergi, V. (2012) Leadership in the Plural. The Academy of Management Annals 6 (1) 2012, 211–283.

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioural theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology 64* , 7–52.

Dotlich, D. L., & Cairo, P. C. (2003). *Why CEOs Fail* : *the eleven deadly sins and how NOT to commit them* . New York: Jossey Bass.

Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2007) The new deal at the top. *Harvard Business Review* June 2007.

Eichinger & Lombardo, M. M. (2004). Patterns of rater accuracy in 360-degree feedback. *Human Resource Planning* , *27* (4), 23–25.

Ellis, R., & Whittington, D. (1981). *A guide to Social Skills Training* . London: Crown, Helm.

Emmons, R. (2000) Is spirituality an intelligence? *International Journal for the Psychology of Religion* , *10* , *3–26*.

Fayol, H. (1917). Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle. Paris: H. Dunod et E. Pinat.

Follett, M.P. (1949) *The Essentials of Leadership* . London: Management Publications Trust.

Furnham, A. (2006). Explaining the popularity of emotional intelligence. In K. Murphy (Ed). *A Critique of Emotional Intelligence* . New York: LEA, p.141–159.

Furnham, A. (2007) Rating a boss, a colleague, and a subordinate. *Journal of Managerial Psychology* , *22* , 610–621.

Furnham, A. (2010). The elephant in the boardroom: The psychology of leadership derailment. Bracknell: Palgrave Macmillan.

Furnham, A., Crump, J., & Ritchie, W. (2013). What it takes: Ability, demographic, bright and dark side trait correlates of years to promotion. *Personality and Individual Differences* , *55* , 952–956.

Dysfunctional personalities in different work sectors. *Applied Psychology* , *63* , 589–606.

Furnham, A. (2015). *Backstabbers and Bullies*. London: Bloomsbury.

Furnham, A., & Petrides, K. V. (2003). Trait emotional intelligence and happiness. *Social Behaviour and Personality* , *31* , 815–823.

Furnham, A., & Petrides, K. V. (2004). Parental estimates of five types of intelligence. *Australian Journal of Psychology* , *56* , 10–17.

Gaddis, B.H. and Foster J.L. (first published on line 2013) Meta-Analysis of Dark Side Personality Characteristics and Critical Work Behaviors among Leaders across the Globe: Findings and Implications for Leadership Development and Executive Coaching. *Applied Psychology* (2015) 64, 25-54.

Gallup (2003) cited in *Employee engagement* : *how to build a high performance workforce*. London, Chicago and Sydney Melcrum Research.

Gallup Path. in Coff man, C. and Gonzlez Molina, G. (2002) Follow this path: how the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential. New York, Warner Books.

Gallup (2006) *Engagement predicts earnings per share*. Gallup Organisation.

Gallup (2006) Feeling Good Matters in the Workplace. *The Gallup Management Journal Online*.

Gardner, H. (1983) *Frames of Mind* : *The Theory of Multiple Intelligence* . New York: Basic Books.

Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed*. New York: Basic Books.

Gelade and Young (2005) Test of a Service Profit Chain Model in the Retail

Banking Sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , *78* , 1–22.

Gibb, C.A. (1954). Leadership. In G. Lindzay (Ed.), *Handbook of social psychology* . Reading, MA: Addison-Wesley.

Goff ee, R. & Jones, G. (2000) Why should anyone be led by you? *Harvard Business Review* Sept-Oct 2000.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence* : *Why it can matter more than IQ* . New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence* . New York: Bantam Books.

Goleman, D (2000) Leadership that gets results. *Harvard Business Review* . March 2000.

Goleman, D. (2006). *Social Intelligence*: *The New Science of Human Relationships* . New York: Bantam Books.

Grant, A.M., Gino, F. & Hoffmann, D.A. (2010) Reversing the extraverted leadership advantage: the role of employee proactivity. *Academy of Management Journal 54* (*3*), *528–550*.

Grant, A.M. (2013) Rethinking the extraverted sales ideal: the ambivert advantage. *Psychological Science* 24 (6), 1024–1030.

Grint, K. (2000). *The arts of leadership* . Oxford University Press.

Hackman, J.R. (2010) What is this thing called leadership? In Nohria and Khurana (2010) ibid.

Hambrick, D. C., & Mason, P.A. 1984. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* , 9: 193–206.

Harter, J.K., Schmidt, F., Kilham, E.A., Asplund, J.W. (2006) *Q12 metaanalysis*. The Gallup Organisation.

Harvey, M., Novicevic, M., & Kiessling, T. (2002) Development of multiple IQ maps for the use in the selection of impatriate managers. *International Journal of Intercultural Relations* , *26* , *493–524*.

Handy, C. (1991). *The Age of Unreason* . London: Century Hutchinson.

Heffernan, M. (2011) *Willful blindness*. NY, Walker and Co/Simon and Schuster.

Heifetz, R., & Laurie, D. (2001). The work of leadership. *Harvard Business Review*. Dec 2001.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Herzberg, F. (1975) One more time how do you motivate employees? IN *Business Classics* : *15 key concepts for managerial success* . Cambridge, MA, Harvard University Press.

Higgs, M., and Dulewicz, S. (1999). *Making Sense of Emotional Intelligence* . Windsor, UK: NFER Nelson.

Hogan, R., Curphy, G., and Hogan, J. (1994) What we know about leadership *American Psychologist 1994 493–504*.

Hogan, R. and Hogan, J. (1997) *Hogan development survey manual*. Tulsa, OK., Hogan Assessment Systems.

Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment* , *9* , *40–51*.

Hogan R. and Kaiser, R . (*2005*) What we know about leadership. *Review of General Psychology* 2005, 9, 169–180.

Hogan, R. (2007). *Personality and the fate of organizations* . Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Hogan, J., & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the Modern Manager. *Academy of Management Learning and Education* , *2* , 74–85.

House, R.J. and Aditya, R.N. (1997) The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management* , 23, 409–473.

House, R. J., & Podaskoff , P.M. (1994) *Leadership effectiveness* : *Past perspectives and future directions for research* . In Greenberg, J. (Eds) *Organisational Behaviour* : *The State of the Science* . Jillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp.45–82.

Holland, J. (1973). *Making Vocational Choices*. Englewood Cliff s, NJ: Prentice Hall.

Hunter, E., Neubert, M., Perry, S., Witt, L., Penny, L. & Weinberger, E. (2013) Servant leaders inspire servant followers: antecedents and outcomes for employees and the organisation. *The Leadership Quarterly* 24 , 316–331.

Huselid, M.A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* , *38* , 635–672.

Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1995) *The Strategic impact of high performance work systems*. Paper presented at the 1995 Academy of Management annual meetings, Vancouver, BC.

Jolton, J. and Hayes, B. (IBM 2014) Big data helps bust the top three myths of employee engagement and leadership. IBM Smarter Workforce Institute.

Judge, T.A. and Bono, J. (2000) Five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology* , 85, 751–765.

Judge, T.A. and Bono, J. (2001) Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control and emotional stability—with job satisfaction and performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* , 86, 80–92.

Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology* , *89* (3), 542–552.

Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & Gerhert, M. (2002) Personality and leadership. *Journal of Applied Psychology* , *87*, 765–780.

Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). The narcissistic personality: Relationship with inflated self-ratings of leadership and with task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 762–776.

Judge, T. A., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology* , *89* , 755–768.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones?: A reexamination of consideration, initiating structure, and leadership effectiveness. *Journal of Applied Psychology* , *89* , 36–51.

Kaiser, R.B. (2004, November). *Rethinking Executive Assessment* : *Making Room for Overkill and Imbalance in Leaders* . Invited presentation given at the 20th semi-annual meeting of the North Carolina Society for Industrial and Organizational Psychology, Greensboro, NC.

Kaiser, R., LeBreton,J., & Hogan, J. (2014). The dark side of personality and extreme leader behaviour. Applied Psychology.

Kets de Vries, M. (1994) The leadership mystique. *Academy of Management Executives* , *8* , 73–89.

Kets de Vries, M. (2004) Organisations on the couch. *European Management Journal. 22* , 183–200.

Kets de Vries, M. (2006). *The Leader on the Couch*. New York: Jossey Bass.

Kets de Vries, M. (2006) The spirit of despotism; understanding the tyrant within. *Human Relations* , *59* , 195–220.

Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1991) Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive* , 5, 48–60.

Kotter, J. P. (1990). *A force for Change* : *How leadership Differs from Management* . New York: Free Press.

Kouzes, J. and Posner, B. (2002) *The leadership challenge* . (3 rd Ed) San Francisco, Jossey-Bass.

Lewin, K., Lippitt, R., and White, R. (1939). “Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates”. *Journal of Social Psychology* : 271–301.

Lord, R. & Maher, K. (1991) *Leadership and Information Processing* : *Linking Perceptions and Performance* . Boston, Mass., Unwin Hyman.

Locke, E. (1997) Prime movers: The traits of great business leaders. In C. Cooper & S. Jackson (Eds). *Creating Tomorrow' s Organisation*. Chichester: Wiley. pp 75–96.

Lieberson, S. & O’Connor, J. (1972) Leadership and organisational performance: a study of large corporations. *American Sociological Review* 1972, 37, 117–130.

Lopes, P., Salovey, P., & Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences* , *35* , 641–658.

MacGregor Burns, J. (1978). *Leadership* . New York: Harper & Row.

Machiavelli, N. (originally 1513) *The Prince* . Chichester, Capstone (2010).

Mackintosh, N. (1998). *IQ and Human Intelligence* . Oxford University Press.

MacLeod, D. & Clarke, N. (2009) *Engaging For Success* : *enhancing performance through employee engagement*. London, Department for Business Innovation and Skills.

Mann, R. (1959) A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin* , 56, 241–270.

Maslow, A. (1959). *Motivational Personality* . New York: Harper & Row.

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence* : *Science and myth* . Cambridge, MA: MIT Press.

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2011). Measuring emotional intelligence: promises, pitfalls, solutions? In A. D. Ong, & M. van Dulmen (Eds.). *Handbook of methods in positive psychology* . Oxford University Press.

Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. In P. Salovey and D. Sluyter (eds) *Emotional Development and Emotional Intelligence*. New York: Basic Books.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). *The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (*MSCEIT*): *user* ' *s manual* . Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

McCrae, R. R., & Costa, P.T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology* , *52* (1), 81–90.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise* . New York: McGraw-Hill.

Meindl, J.R., Ehrlich, S.B., & Dukerich, J.M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly* , 30(1), 78–102.

Melcrum (2005) *Employee engagement* : *how to build a high performance workforce*. London, Chicago and Sydney Melcrum Research.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York, Harper and Row.

Murphy, K. (Ed). (2006). *A critique of emotional intelligence*. New York: LEA.

Nelis, D., Quoidbach, J., Mikolajczak, M., Hansenne, M. (2009). Increasing emotional intelligence: (How) is it possible? *Personality and Individual Differences* , *47* , 36–41.

Nohria, N. and Khurana, R. (2010) *Handbook of Leadership Theory and Practice* : *A Harvard Business School Centennial Colloquium*. Boston, Mass., Harvard Business Press.

Northouse, P.G. (1997) *Leadership*: *Theory and Practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Oldham, J., & Morris, L. (1991). *Personality self-portrait* . New York: Bantam.

Olivier, R. (2001) *Inspirational Leadership* . London, Spiro.

O'Reilly , C.A. , and Pfeffer , J. (2000) Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People . Boston: Harvard Business School Press.

Ones, D., Viswesvaran, C., & Dilchert, S. (2005) Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance* , *18* , *389–404*

Ouimet, G. (2010). Dynamics of narcissistic leadership in organisations. Towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, *25* , 713–726.

Owen, D. (2008) *In sickness and in power*. London, Methuen.

Oxford Said Business School and Heidrick and Struggles (2014) *The CEO Report* : *Embracing the paradoxes of leadership and the power of doubt*.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *Leadership Quarterly* , 18, 176–194.

Peter, L. and Hull, R. (1969) *The Peter Principle* : *why things go wrong* . NY, William Morrow.

Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character Strengths and Virtues*. Washington, DC: APA Press.

Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The Impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics: One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational

Performance. *Journal of Applied Psychology* , *88* (5), 795–808.

Petrides, K. V., Frederickson, N., & Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behaviour at school. *Personality and Individual Differences* , *36* , 277–293.

Petrides, K. V., Furnham, A., & Frederickson, N. (2004). Emotional intelligence. *The Psychologist* , *17* , 574–577.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality* , *15* , 425–448.

Petrides, K. V., Perez, J. C., & Furnham, A. (2006). On the criterion and incremental validity of Trait Emotional Intelligence. *Emotion and Cognition*.

Petrides, K. V., Furnham, A., & Mavroveti, S. (2006). Trait emotional intelligence: Moving forward in the field of EI. In G. Matthews, M. Zeidner, & R. Roberts (Eds) *Emotional Intelligence*: *Known and Unknowns*. Oxford: OUP.

Podolny, J.M. Khurana, R., and Besharov, M.L. (2010) Revisiting the meaning of leadership. In Nohria and Khurana (2010) ibid.

Porter, M., & Kramer, M. (2011), Creating shared value. *Harvard Business Review* Jan-Feb 2011.

Radcliff e, S. (2008). *Future Engage Deliver* . London, Troubador.

Rath, T. and Conchie, B. (2008) *Strengths based leadership*. Gallup Press.

Rooke, D. & Torbert, W.R. (2005) Seven transformations of leadership. *Harvard Business Review* . April 2005.

Rosen, R. and Adair, F. (2007) CEOs misperceive top teams' performance. *Harvard Business Review* . September 2007.

Redding, S.G. & Wong, G.Y.Y. (1986) The psychology of Chinese organizational behavior. In M.H. Bond (ed.), *The psychology of the Chinese people* . Hong Kong: University Press.

Riggio,R., Murphy, S., & Pirozollo, F. (2002). *Multiple Intelligence and Leadership*. Mahwah, NJ: LEA.

Roberts, R., Zeidner, M. R., & Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence. Some new data and conclusions. *Emotion* , *1* , 243–248.

Rucci, A.J. Kim, S.P. and Quinn, R.T. (1998) The employee-customer profit chain at Sears'. *Harvard Business Review* Jan-Feb 1998.

Rynes, S.L., Gerhart, B. and Minette, K.A. (2004) The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management* , 43, 381–394.

Sachau, D. A. (2007) Resurrecting the Motivation-Hygiene theory: Hertzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review* 2007, 377–393.

Saklofske, D. H., Austin, E. J., & Minski, P. S. (2003). Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure. *Personality and Individual Differences* , *34* , 707–721.

Salgado, J. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology* , *82* , 30–43.

Salovey, P., & Mayer,J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination. Cognition and Personality* , 9, 185–211.

Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler

Schutte, N. S., Malouff , J. M. Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., et al. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* , *25* , 167–177.

Seligman, M.(2002) *Authentic Happiness*. New York: Free Press.

Seymore, D. (2000). Emotional labour. *Hospitality Management* , *19* , 159–171.

Silversthorne, S. (2001) Leadership effectiveness and personality: A crosscultural evaluation. *Personality and individual Differences* , 30, 303–309.

Sjoberg, L. (2001). Emotional intelligence: A psychometric analysis. *European Psychologist* , *6* , 79–95.

Solansky, S. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership* & *Organizational Studies* , 14(4), 332–341.

Spain, S., Harms, P. and Lebreton, J (2013) The dark side of personality at work. *Journal of Organizational* Behavior 1–20.

Spillane, J.P., Camburn, E.M., & Pareja, A.S. (2007). Taking a distributed perspective to the principal's workday. *Leadership and Policy in Schools* , 6, 103–125.

Spillane, J.P., & Diamond, J.B. (2007). *Distributed leadership in practice* , Critical issues in Educational Leadership Series. New York: Teachers College, Columbia University.

Sternberg, R. (1985) *Beyond IQ* : *A triarchic theory of human intelligence* . New York: Cambridge University Press.

Sternberg, R. (1997). *Successful Intelligence* . Plume, New York.

Stogdill, R. M. (1948), Personal factors associated with leadership: A survey of literature. *Journal of Personality* , *25* , 35–71.

Tamkin, P., Pearson, G., Hirsch, W., and Constable, S. (2010) *Exceeding Expectations* : *the principles of outstanding leadership*. London, The Work Foundation.

Taylor, F. (1911). *Principles of Scientifi c Management*. New York: Harper & Brothers.

Thorndike, E.L. (1911) *Animal intelligence*. NY, Macmillan.

Thomas, Alan Berkeley (1988) Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance? *Administrative Science Quarterly* 33, 388–400.

Towers-Perrin-ISR (2006) *Employee engagement report* . London: Towers Perrin ISR.

Uhl-Bien, M., Graen, G.B. & Scandura, T.A. (2000) Implications of Leader- Member Exchange (LMX) for strategic human resource management systems: relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management* 18 , 137–186.

Uhl-Bien, M., Riggio, R.E., Lowe, K.B. & Carsten, M.K. (2014) Followership theory: a review and research agenda. *The Leadership Quarterly*. 25 83–104.

Wasserman, N., Anand, B. & Nohria, N. (2010) When does leadership matter? A contingent opportunities view of CEO leadership. In Nohria and Khurana (2010) ibid.

Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work*: *The untapped edge for success* . San Francisco: Jossey-Bass.

Welford, A. (1981). Social skills and social class. *Psychological Reports*, *48*, 847–852.

West, M. A. (1994). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In M.A. West (Ed). (1996). The handbook of work group psychology (pp. 555–579).Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.

West, M. A. (1994) *Effective teamwork* , Oxford Blackwell, Second edition 2003.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. Staw & R. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* 20, 77–140. Greenwich, CT: JAI Press.

Williams, F.I., Campbell, C., McCartney, W., & Gooding, C. (2013). Leader derailment: the impact of self-defeating behaviours. *Leadership* & *Organisation Development Journal* , *34* , 85–97.

Winsborough, D.L. and Sambath, V. (2013) Not like us: and investigation into the personalities of New Zealand CEOs. *Consulting Psychology Journal* : *Practice and Research* , 65 (2), 87–107.

Yukl, G. (1998) *Leadership in Organisations*. Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall.

Yukl, G., and Van Fleet, D.D. (1992) Theory and research on leadership in organisations. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds) *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* 3, 147–197. Palo Alto Calif.: Consulting Psychologists Press.

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, *33* , 371–399.

Zeidner, & R. Roberts, R. (Eds) *Emotional Intelligence*: *Known and Unknowns*. Oxford: OUP.



تعد القيادة العليا أمرًا مهمًا في أي منظمة، بدءًا من أصغر قسم بها وصولًا لمكتب المدير التنفيذي، فإنها الميزة التنافسية الأكثر أهمية التي يمكن أن تمتلكها أي شركة أو منظمة، وهذا ينطبق على المؤسسات بجميع أنواعها - السياسية والرياضية والحكومية والأعمال التجارية.

وهذا الكتاب موجه للقادة في جميع نواحي الحياة، وأيضًا لأولئك الذين يجب عليهم تقييم جودة القيادة في منظماتهم.. المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين والمستثمرين، ومن المحتمل أن يرغب بعض القراء بقراءة هذا الكتاب لأهداف مختلفة، وقد يرغب القادة وغير التنفيذيين والمستثمرون الذين يُولون اهتمامًا بمعرفة نهجنا في القيادة، وسوف يتعين على أولئك الذين يعلّمون ويدرّبون مقارنة منهجنا مع الآخرين، نحن نحاول أن يكون الكتاب مرغوبًا فكريًا بدون أن يكون كتابًا أكاديميًا في الأساس، حيث نشير إلى الأسباب التي تدعو إلى اتباع نهج معين للقيادة وليس مجرد تقديم اقتراحات عملية.

"هل يتم صنع وإعداد القادة أم أنهم يُولدون كذلك؟".. هذا السؤال غالبًا ما يتم طرحه، فبغض النظر عن اعتقادك، فإنه يجب عليك أن تتطلع إلى أن تكون الأفضل في المهام القيادية التي تختارها، وأن أمامك الكثير لتتعلمه. لذلك احتفظ بهذا الكتاب معك دائمًا حيث أنه يحتوي الكثير من الأفكار المفيدة والبناءة وستستمتع بقراءته.


ISBN 978-977-722-149-8



8 شارع أحمد فخرى مدينة نصر - القاهرة . تليفاكس: 23490242- 23490419 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg

